# التخطيط الاستراتيجي

## المبني على النتائج

الدكتور مجيد الكرخي

# المحتويات



## الفصل الأول
## مقدمة فــي التخطيط

# الفصل الثاني
# التفكير الاستراتيجي

## الفصل الثالث
## مدخل في التخطيط الاستراتيجي



## الفصل الرابع
## المنطلقات الأساسية
## في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

## الفصل الخامس
## فريق وضع الخطة الإستراتيجية

## الفصل السادس
## رؤية المنظمة



## الفصل السابع
## رسالة المنظمة

## الفصل الثامن
## قيم المنظمة



## الفصل التاسع
## شعار المنظمة

## الفصل العاشر

## تحليل بيئة المنظمة

## الفصل الحادي عشر

## تحليل الفجوات

## الفصل الثاني عشر

# وضع النتائج النهائية



## الفصل الثالث عشر

## المشاريع

## الفصل الرابع عشر
## النتائج الوسيطة



## الفصل الخامس عشر
## التدخلات

## الفصل السادس عشر
## خطة المخرجات

## مقدمة

إعتمدت الكثير من المؤسسات التخطيط الاستراتيجي منهجاً لعملها وتوسعت فيه ليشمل الصغير والمتوسط والكبير من تلك المؤسسات كما ان دولاً كثيرة أخذت بالتخطيط الإستراتيجي ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإداراتها. وبدأت هذه التجربة تتعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الإستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة والدولة معاً في ظل رؤية بعيدة المدى قد تمتد الى سنوات في الأفق الذي يجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة مرسومة للازدهار والتقدم.

ومن تلك التجارب في التخطيط الاستراتيجي ما أخذت به بعض الدول مثل ماليزيا واستراليا ونيوزيلندا وانكلترا والولايات المتحدة والذي تقوم على المتحقق من النتائج بأسم (التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج) الذي اثبت نجاحه في الإدارات الحكومية كإحدى أهم الوسائل لتحقيق النمو المتوازن في مؤسسات الدولة كافة ويقوم على حساب تلك النتائج وفق مؤشرات أداء سهلة القياس.

وقد وجدنا بأن من المفيد التطرق الى هذه التجربة أي (التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج) فاستعرضنا في الفصل الأول مبادئ التخطيط المعروفة ثم انتقلنا الى موضوع هام ألا وهو التفكير الإستراتيجي الذي يعطينا فكرة عن الدور المطلوب في وضع الاسس الضرورية لأي مخطط قبل شروعه في بناء خطته الإستراتيجية.

وفي الفصل الثالث تناولنا المدخل للتخطيط الإستراتيجي كمقدمة أولية من هذا الموضوع الهام من حيث مفهومه وأبعاده وفوائده ونماذجه ، وفي الفصل الرابع تطرقنا الى المنطلقات الأساسية في التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج من حيث سماته الرئيسية ونموذجه والفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص وخصائصه ومراحله وخطوات بناء الخطة الإستراتيجية ومن ثم عرضنا بعضاً من نماذج التخطيط الإستراتيجي.

وفي الفصل الخامس أوضحنا كيفية تشكيل الفريق الذي يكلف بوضع الخطة الإستراتيجية من حيث مسؤولياته ودوره وتنظيم العمل فيه وإسلوب عمله وإحتياجاته.

وفي الفصل السادس تناولنا رؤية المنظمة مفهومها وسماتها ومكوناتها وصياغتها وأثارها وعرضنا نماذج من الرؤى الإستراتيجية. أما الفصل السابع فقد شرحنا رسالة المنظمة من حيث مفهومها والعوامل المؤثرة على كتابتها وخصائصها ومكوناتها وتقييمها ومراحل تطور الرسالة ونماذج من الرسائل.

وفي الفصل الثامن تناولنا قيم المنظمة وخصائصها وفوائدها وعلاقة الرؤية والرسالة بالقيم وكيفية تحديد القيم وإطارها ومن ثم عرضنا نماذج من القيم.
وفي الفصل التاسع تطرقنا الى شعار الإستراتيجية من حيث فوائده وخصائصه ومسؤولية وضعه وخطوات بناءه ونماذج من الشعارات، ثم انتقلنا الى تحليل بيئة المنظمة شروطها ومتطلباتها ودورتها وأنواع المسح البيئي ثم أخذنا خمسة أنواع من تحليل البيئة ألا وهي (SWOT )، (PEST )، بورتر، ماكينزي ( ) وأخيراً تحليل أصحاب المصلحة.
وفي الفصل الحادي عشر تطرقنا إلى تحليل الفجوات وعلاقتها بالأهداف وكيفية تحديدها وأنواعها وموائمة الفجوات مع النتائج والمشاريع والأنشطة وإجراءات سد الفجوات.
ثم ذهبنا الى كيفية وضع النتائج النهائية في الفصل الثاني عشر من حيث مفهومها وبعض الإعتبارات في صياغة النتائج النهائية وإرتباطاتها وصياغتها ووظائفها ووسائل إنجازها ونماذج من النتائج الرئيسية.
أما الفصل الثالث عشر فقد خصصناه للحديث عن المشاريع وشمل الفرق بين النتيجة الرئيسية والمشروع وأنواع المشاريع وإسلوب صياغتها وبنائها ومنهجية صياغة المشاريع وشروط وضعها ومن ثم عرضنا نماذج من المشاريع.
وفي الفصل الرابع عشر تناولنا النتائج الوسيطة من حيث خصائصها وهيكلها وخطوات تطويرها وإرشادات لصياغتها وأهدافها وأنشطتها. ثم ذهبنا للفصل الخامس عشر الذي كرسناه لشرح التدخلات وتحدثنا عن فوائدها وأنواعها وخطوات تحديدها وملخص بها والقدرات ذات الأولوية وعناصرها وإرشادات لتعريف الأولوية.
وأخيراً تناولنا خطة المخرجات وذلك من جوانب عدة شملت فوائدها ومكوناتها ومتطلبات وضعها ومقارنة خطة المخرجات بالخطة الإستراتيجية ونطاقها وبنائها ومؤشرات الأداء اللازمة لقياسها.
ونحن إذ نضع هذا الكتاب الهام الذي نأمل أن ينال إهتمام المعنيين والمتخصصين باعتباره إضافة متواضعة للمكتبة العربية التي نرى بأنها بحاجة الى هذا الموضوع الضروري الذي يخدم المجتمع والإنسان العربي وكل ذي شان.

والله الموفق المؤلف

# الفصل الأول
# مقدمة فــي التخطيط

## 1. نشأة التخطيط

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م من خلال مقال للإقتصادي النمساوي ( كريستيان شويندر) . وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الإتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م .

وعلي الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم ، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية ، لأن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ الى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب .

قد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية إستخدام التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية من خلال إحداث المواءمة بين إحتياجات المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية .

## 2. تعريف التخطيط

لقد وردت في تعريف التخطيط أراء كثيرة جميعها تتفق على انه المسار الذي يحدد مسبقا من اجل تحقيق أهداف معينة تلتزم الإدارة به وتعمل بموجبه.
وإذا أردنا التوسع في التعريف السابق يمكن أن نقول:

**إن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينـة ثـم حشد الإمكانيـات اللازمـة لتحقيـق تلك الأهداف وفق أسـاليب تختصر الكلف و تعظم النتائج.**

ومن هذا التعريف يمكن أن القول أن التخطيط يجيب على الأسئلة آلاتية:

**1- ماذا نريد أن نفعل ؟ أي ما هو هدفنا ؟**
**2- أين نقف الآن من ذلك الهدف ؟ وما هو وضعنا الحالي ؟**
**3- ما هي العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائق أمامنا ؟**
**4- ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف ؟**
**5- ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل ؟**

## 3. مزايا وفوائد التخطيط

ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:-

1- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها و تنفيذها.
2- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض للصدفة.
3- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
4- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.
5- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
6- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة و ذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
7- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارا وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
8- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
9- يختصر الزمن اللازم لانجاز الأعمال.
10- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.
11- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج
12- يجعل الوصول إلى الأهداف أمرا يسيرا حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف بدونه.
13- يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل.

شكل رقم ( 1 )




## 4- عيوب التخطيط

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا انه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضررا في سلامة الخطة الموضوعة ومن هذه العيوب مايلي:

1- **عدم وضوح المستقبل:** بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وان الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات.
2- **التضليل ألمعلوماتي** : أن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استنادا على بيانات ومعلومات كثير منها يفتقد بعضها إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولايمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مضللة.
3- **التكاليف الباهظة لوضع الخطط:** يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة.

4- **تقييد الإبداع والابتكار**: حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيرا ماتدفع العمل إلى أمام وتوفر أسباب تطوره

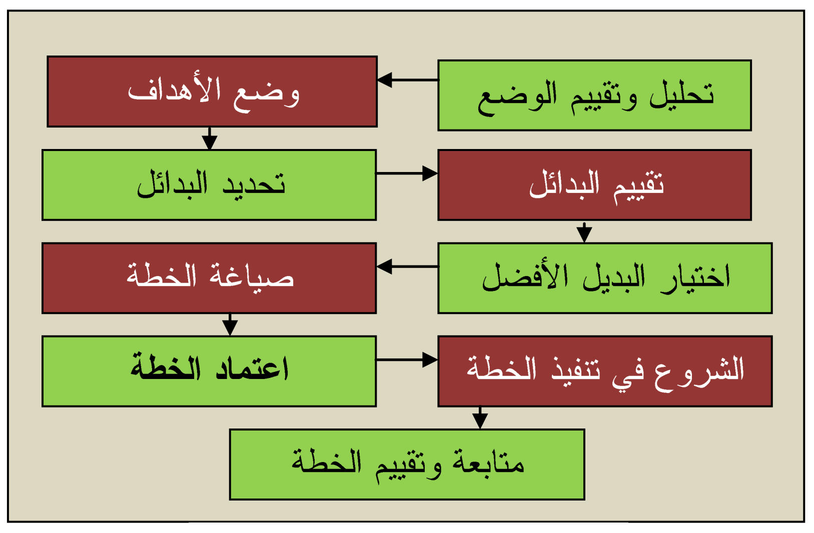
5- **البطء في اتخاذ القرارات**: بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحيانا باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

## 5- منهجية التخطيط

تمر عملية التخطيط بمجموعة من الإجراءات هي ما يلي:

1- تحليل وتقييم الوضع الحالي: ويشمل ذلك جميع أنشطة المنظمة بما فيها الموارد المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف.
2- وضع الأهداف أي تحديد الأهداف المستقبلية.
3- تحديد البدائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
4- تقييم البدائل بالتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها.
5- اختيار البديل الأفضل الأقل في نقاط الضعف والأعلى في نقاط القوة.
6- صياغة الخطة: وضع الإطار العام و المكونات الأساسية.
7- اعتماد الخطة من الجهة العليا: كي تأخذ قوتها التنفيذية.
8- الشروع في تنفيذ الخطة:تحديد مسؤوليات التنفيذ و الموارد المجهزة.
9- متابعة وتقييم الخطة: الوقوف على تقدم العمل ونسب التنفيذ و تصحيح الانحرافات فيها.

وكما مبين في الشكل رقم ( 2 )




**شكل رقم( 2 )**
**منهجـية التخطــيط**

## 6. تساؤلات مفيدة لواضع الخطة

إن وضع أي خطة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى العمل الجماعي لا بد من تلمس الخطى والمسارات التي تدلنا على الدرب الذي يرشدنا الى التخطيط وهناك ثمانية أسئلة مهمّة في ذلك لابد من الإجابة عليها بواقعية لكي يشرع المخطط في وضع وتنفيذ الخطة المطلوبة.

والأسئلة هي:

**السؤال الأول :** ما هدف مهمة التخطيط ؟
**السؤال الثاني:** لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة ؟
**السؤال الثالث:** من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة ؟
**السؤال الرابع:** كيف سيتم تحقيق هذا الهدف وتقويم النتائج ؟
**السؤال الخامس:** متى يكون التنفيذ أكثر فعالية ؟
**السؤال السادس:** أين يكون الحدث أكثر نشاطاً وفعالية ؟
**السؤال السابع :** ماهي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة لإنجاح الخطة ؟
**السؤال الثامن:** ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام ؟

## 7. مقومات التخطيط

ويراد بها الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل:

### 1- دراسة البيئة وتحليل الواقع:

إن من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة وذلك لأجل الإجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط ألا وهو أين نقف الآن ؟ وما هو وضعنا الحالي ؟ما هي إمكانياتنا ؟ما هي مصادر قوتنا ؟وما هي نقاط ضعفنا؟

إن تحديد أبعاد وعناصر الواقع الحالي بصورة دقيقة ينبئنا بقوتنا الحالية التي سنستخدمها في التخطي نحو الأهداف المستقبلية وان أي سوء في تقدير القدرات الحالية يؤدي إلى تعثر المسير في الخطوات اللاحقة وهذا ما سنتكلم عنه في الفصول القادمة عند الحديث عن تحليل SWOT أي مصادر القوة والضعف لدى المنظمة والفرص والتحديات (التهديدات)التي توجهها حيث يقدم هذا التحليل تقنية فعالة في دراسة الواقع والتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كإحدى الشروط الأساسية التي تتطلبها العملية التخطيطية.

### 2- التنبوء بأهداف الخطة:

تقوم عملية التنبوء أساسا على فرضية أن اتجاهات الأحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلاتها في المستقبل وبذلك يمكن رسم صورة القادم من الأشياء بشكل تقريبي لكي تتكون لدينا مرئيات نسبية عن الأهداف التي نسعى إليها.

ولكي تكون عملية التنبؤ علمية ودقيقة لابد وان تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظف وسائل وطرق إحصائية في استخدام هذه البيانات والمعلومات لترسم صورة الأحداث في المستقبل ولأجل أن تكون هذه الصورة صحيحة إلى حد ما يتعين أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ:

- دقة التنبؤ: وهذا ما تؤكده الأساليب الإحصائية المستخدمة لان التنبؤ غير الدقيق يقود إلى صورة مشوشة للمستقبل.
- اعتماد عملية التنبؤ على بيانات ومعلومات صحيحة ومعبرة عن واقع الظاهرة في الماضي القريب لان قدم البيانات يفقدها قوتها التنبؤية المستقبلية.

- تناسب تكاليف العملية التنبؤية مع الاستخدامات المتوخاة منها فقد لا تكون مجدية وغير منسجمة مع التكاليف الباهظة لها.
- وضوح أهداف وغايات واستخدامات التنبؤ وهذا ما يساعد على توظيف العملية التنبؤية توظيفا صحيحا.
- موضوعية العملية التنبؤية:أي عدم انحياز المتنبئ عن طريق توجيه التنبوء نحو رسم صورة للمستقبل لتخدم وجهات نظره .

### 3- وضع الأهداف:

ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية.

وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة برمتها ولكل قطاع أهدافه الخاصة هذا على مستوى التخطيط القومي والتخطيط القطاعي وقد تكون على مستوى المنظمة وعندها الكل منظمة أهدافها موزعة حسب إدارتها ولكل إدارة أهدافها الخاصة تنضوي جميعها تحت مظلة الأهداف العامة للمنظمة.

وبعد أن تتوصل المنظمة إلى مسودة أهدافها المستقبلية في ضوء العمليات التنبؤية التي قامت ولأجل أن تكون هذه الأهداف التي اختارتها المنظمة لتنقلها من حالة إلى حالة أخرى أفضل في النوع والكم يتعين أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- **واقعية الهدف:**أي قابليته للتحقيق ويمكن الوصول إليه وإلا يصبح حلما وهذا يستلزم أن تتوفر للهدف القدرات المادية والبشرية والأدوات الكافية لتحقيقه.
- **وضوح الهدف:**أن فهم أفراد المنظمة وكافة المستويات الوظيفية فيها للهدف شرط أساسي لتنفيذه كما هو مطلوب ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحا للجميع غير فضفاض وفي خلاف ذلك يصعب الوصول إليه.
- **تلبيته لحاجات المنظمة:**لا جدوى تأتي من هدف إذا لم يستجب للحاجات التطويرية التي ترغب بها المنظمة ولهذا يتعين أن محققا لطموحات وآمال المنظمة ورغبات العاملين معا.
- **مشروعية الهدف:** يجب أن يصاغ الهدف بحيث يتناغم مع تقاليد وقيم ومعتقدات المجتمع ويأخذ بعين الاعتبار السياسات العامة للدولة فلا يتصادم مع منظومة القيم الاجتماعية التي يؤمن بها العاملون والناس وإلا يكون ماله الفشل وقد يؤذي المجتمع بدلا من إفادته.

- **قابليـة القيـاس:** أن قابليـة الأهـداف للقيـاس يسـاعد الإدارة علـى متابعـة تقـدم العمل في الخطة وتقييم نتائجها والتعرف على الانحرافات الناشئة خلال عملية التنفيذ لكي تعمل على تصحيحها وتعديل بعض الأهداف إذا توجب الأمر.
- **انسجام الأهداف:**حيث يتعين أن تكون الأهداف منسجمة بعضـها مـع البعض الآخـر وبعيـدة عـن أي تنـاقض أو تضـاد وإلا أدى ذلـك إلـى ارتبـاك الخطـة وخروجها عن سياقات العمل التخطيطي السليم.

4- **السـياسات: Policies**

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصـول إلـى الأهـداف المنشـودة وبـذلك فـإن السياسـات تضـع أطـرا لحركـة العمـل وأسـاليب للوصول إلى الأهداف المرسومة. وبهذا فإن السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الاسترشادية منها:

- تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة.
- تساعد على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة ومتماسكة.
- توفر الوقت والجهد على العاملين وذلك برسمها مسارات العمل.
- تحدث الاتساق والتكامل بين إجراءات العمل.
- تسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد إلى اختيار أساليب العمل.
- تساعد على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف.
- تقلل من غلواء البيروقراطية التي يحتمل نشوءها في المنظمة.

ولابد أن تتوفر فـي السياسـات شـروط عدة لكـي تكـون فاعلـة ومـؤثرة ومـن ذلـك بساطتها ووضـوحها ومرونتهـا وشـموليتها ويفضـل ان تكـون مدونـة وشـاملة ولا تتقاطع مع السياسات العامة للدولة.

**5- الإجراءات** Procedures

يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتاليـة اللازمـة لإتمـام عمـل معين ابتـدءا من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي هذه الإجراءات إلى تحديد مايلي:

- أسلوب تحديد العمل.
- الجهة المسؤولة عن تنفيذه.
- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطوة ومن ثم العمل برمته.
- مصادر القرار الرئيسية.

وقد تكون هذه الإجراءات بسيطة أو معقدة طويلة أو قصيرة حسب طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط التالية لكي تعطي نتائجها المرجوة:

- سهلة الفهم بسيطة التشكيل لكي تسمح لكل العاملين والمعنيين بها التعامل بها بايجابية وفعالية.
- واضحة ومنظمة ومعروضة على الجميع مكتوبة بأسلوب دقيق لا لبس فيه.
- قابلة للتعديل ومتفاعلة مع الواقع المتغير وتستوعب المستجدات.
- تستقطب رضا العاملين وتأييدهم وإلا قاوموها بشتى السبل.
- منسجمة ومتكاملة بعضها مع البعض الآخر وذلك من خلال الربط المحكم بين خطواتها السابقة واللاحقة على مستوى الإجراء وبين إجراء وآخر على مستوى العمل الجماعي.
- تساعد على تقييم الأداء في المنظمة.

وتعطي الإجراءات انسيابية سريعة وسهلة لأعمال المنظمة من خلال ما تقدمه من المزايا التالية:

- اختصارها للجهد والوقت.
- تمنع التضاد والتقاطع بين الأعمال المختلفة.
- تخلق ارتياحا لدى العاملين في ظل وضوح المهام المطلوب منهم أداءها .
- تعمل على سيادة روح التعاون والتفاعل البناء بين العاملين وذلك من خلال ما تخلقه من تشابكات منتظمة بين الأعمال.
- تجنب المنظمة الإخفاقات وذلك عن طريق إظهارها للخطأ وموقعه وطبيعته على خارطة الإجراءات مما يسهل معالجته حالا.
- تساعد على بناء القدرات الوظيفية لإتاحة الفرصة أمام كل موظف أن يتخصص بمهام واضحة ترفعه للإبداع وزيادة المهارات.

ورغم الايجابيات الكثيرة للإجراءات لا يمنع الإدارة الانتباه إلى سلبياتها وعلى رأس ذلك خلقها رقابة صارمة في العمل وميل الموظفين إلى مقاومة أي تبديل فيها مما يستلزم من الإدارة ملاحظة ذلك وإيجاد السبل اللازمة لتبديد هذه السلبيات من خلال أنظمة الحوافز وإجراء التغييرات المرتبطة في ضوء بناء الآراء المؤيدة للتطوير والتجديد.

### 6- مستلزمات تنفيذ الخطة:

إن وضع السياسات والإجراءات التي تصف كيفية تنفيذ الأعمال لا يكفي لتحقيق الأهداف إلا إذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانيات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية والرأسمالية وغيرها ويجري التعبير عنها بموجب موازنة يتحتم على المنظمة تامين مصادر تمويلها وبخلاف ذلك ستواجه مشكلة توقف بعض أنشطتها وحدوث تلكوء في تنفيذ برامجها ومن ثم خروج الخطة عن مسارها الزمني المرسوم.

وعلى أساس ما تقدم تحرص المنظمات على توفير مستلزمات التنفيذ وفق منهجية تراعي الشروط التالية:

- تحديد الاحتياجات من المستلزمات وفق المتطلبات الحقيقية للخطة التنفيذية ليس فيها مغالاة ولا شح.
- وضع نظام مخزني يلعب دورا في ترتيب أولويات المستلزمات وتدفقاتها حسب الخطة التشغيلية.
- التأكيد على اختيار النوع والكم من المستلزمات الذي يعزز القدرات الإنتاجية للمنظمة.
- تامين الحصول على المتطلبات من مصادر موثوقة ومؤكدة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- مراعاة القدرات المالية للمنظمة مع السعي للحصول على الاحتياجات بأفضل العروض.
- تامين خزين استراتيجي لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة والهزات التي يمكن تقع في الأسواق.

**7- البرامج :** Programs

يعرف البرنامج كونه خطة مصغرة لانجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة إلى مخرجات محددة.

إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من اجل إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين هذه البرامج لان أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بالشكل المطلوب.

وقد تكون البرامج واسعة تحتوي على برامج فرعية كل منها يتخصص في شرح خطة تنفيذ جانب معين من جوانب البرنامج الواسع أعلاه وتلتقي جميع البرامج الفرعية عند تحقيق الهدف العام للبرنامج الأم.

إن إعداد وتقييم البرامج يخضع لاعتبارات فنية عديدة ويتطلب جهدا تخطيطيا على المستوى الجزئي وإحاطة كاملة بالإطار العام للخطة لكي تأتي البرامج منسجمة من حيث الأهداف والتوجيهات مع الأهداف العامة كما أن مخرجاتها يجب أن تكون متلائمة مع جدول مدخلات ومخرجات الخطة العمومية حيث يدخل بعضها كمستلزمات في البعض الآخر وتذهب أجزاء مهمة منها كمخرجات للخطة المذكورة.

8-**الموازنات :** Budgets

يقصد بالموازنة التقديرية الخطة المالية التي تمتد على مدى سنة كاملة (وربما أكثر )ولكن في الغالب سنة واحدة وتدرج فيها تقديرات المصروفات والإيرادات خلال هذه الفترة:

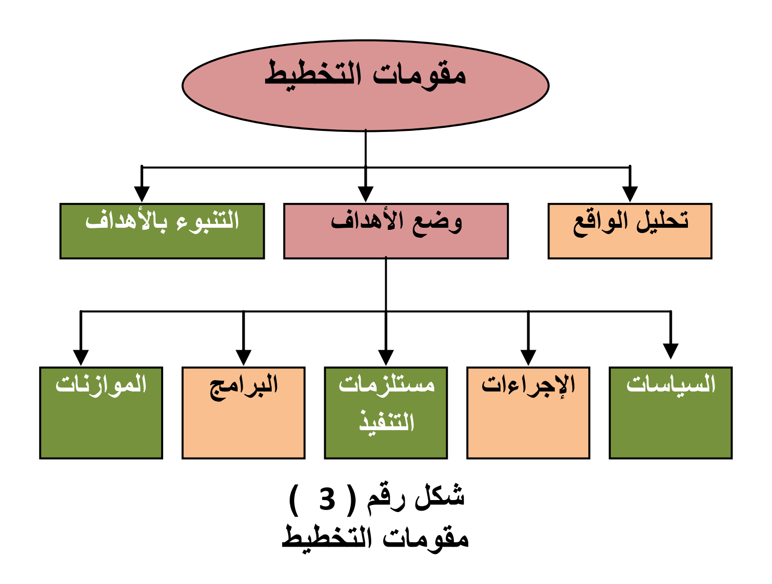
ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر الأساسية للموازنة:

- الموازنة خطة تعتمد على تحليل الموقف المالي الحالي وتطوراته في المستقبل القصير المدى.
- الموازنة خطة مالية تنفيذية تلبي احتياجات المنظمة من السلع والخدمات وتؤمن تدفق الأموال لها.
- الموازنة محكومة بمدى زمني محدد على العموم سنة واحدة.
- الموازنة بما تحتويه من جداول تفصيلية للنفقات والإرادات توفر السبل الكفيلة لتسهيل عملية الرقابة على سلامة التصرف بأموال المنظمة.

وهناك أساليب عديدة لإعداد الموازنة منها التقليدية ومنها الحديثة التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وعلى رأسها نظام موازنة الأداء ونظام موازنة البرامج والأساس صفر والإدارة بالأهداف وغيرها وبالرغم من أن معظم هذه الأنظمة واجهت متاعب عند التنفيذ إلا أنها قدمت تجارب مثمرة استطاع المهتمون بالعلوم المالية تطوير مزاوجة بينها والخروج بأنظمة تأخذ الايجابيات من تلك الأنظمة ومن المفيد أن نشير إلى أن نظام الموازنة المبرمجة الذي نجح في توظيف هذه الايجابيات جميعها قد حقق نتائج مرضية.

وفـي جميـع الأحـوال فـإن الموازنـة تعكس الخطـة التنفيذيـة الماليـة للبرنـامج أو الخطة العامة على شكل تقديرات ماليةالتي من شأنها توفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذالخطة.

وتظهر مقومات التخطيط كما في الشكل رقم (3):




**شكل رقم ( 3 )**
**مقومات التخطيط**

## 8. مرونة التخطيط

إن وضـع الأهداف فـي ضـوء دراسـة الواقع لا يعنـي إثباتهـا واعتبارهـا أمـرا نـهائيا لان الظروف المحيطة بالمنظمة متحركة وغير ثابتة فقد تحدث تغيرات غير متوقعة في هذه الظروف مما يتطلب العودة إلى دراسة النتائج التي نجمت عن تحليل الواقع والتنبؤات التي بنيت عليها لأجل إجراء التكييفات اللازمة على الخطط إذا كانت الاختلافات طفيفة أما إذا كانت جوهرية فإن الأمر يتطلب وضع خطط بديلة.

إن تلك التكييفات سواء كانت بسيطة أو كبيرة تعطـي لـلإدارات المنفذة للخطة المرونة الكافية للحركة من اجل بلوغ الأهداف المرسومة.

ومن المؤشرات الأساسية التي تقف وراء المتغيرات المفاجئة للخطة هي:

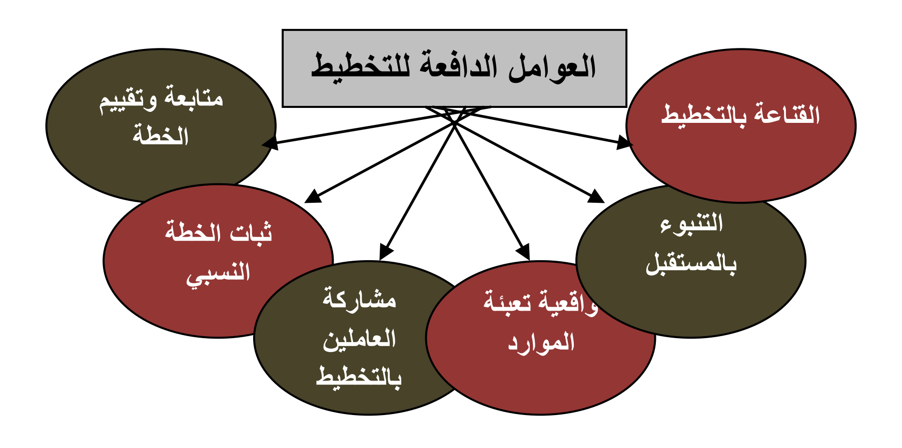
1. التغييرات في السياسات الحكومية كالسياسة الضريبية والمالية والقانونية والاجتماعية وغيرها.
2. التغيرات التكنولوجية كونها تحدث انحراف في الاتجاهات العامة للاستهلاك والإنتاج ونمط الحياة بأكمله.
3. الكوارث والحروب التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة في متطلبات الخطة وسبل تنفيذها وربما إعادة شاملة في أهدافها وعناصرها الأساسية.

## 9. العوامل الدافعة للتخطيط

تتظافرعدة عوامل في دفع عملية التخطيط وتحفيزها ومن هذه العوامل نذكر مايلي:

1- القناعة من خلال إدراك الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط وكونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدراتها وتطورها.
2- التنبؤ بالمستقبل بصورة أفضل وذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض وتغذيتها بأكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة.
3- الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وتحشيدها بطرق مثلى لتنفيذ الخطة.
4- الجماعية بإشراك العاملين في العملية التخطيطية ووضع نظام حوافز فاعلة خلال عملية تنفيذها.
5- الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطط البديلة التي يتعين ان تكون جاهزة للعمل في حالة حدوث تغيرات غير متوقعة في الظروف المستقبلية لتحل محل الخطط الاعتيادية.
6- وجود نظام متابعة فعال لرصد تقدم العمل في الخطة وإجراء تقييم متواصل لإنجازاتها وتصحيح الانحرافات إن حدثت تباعا.

وكما يظهر في الشكل التالي:




**شكل رقم ( 4 )**

**العوامل الدافعة للتخطيط**

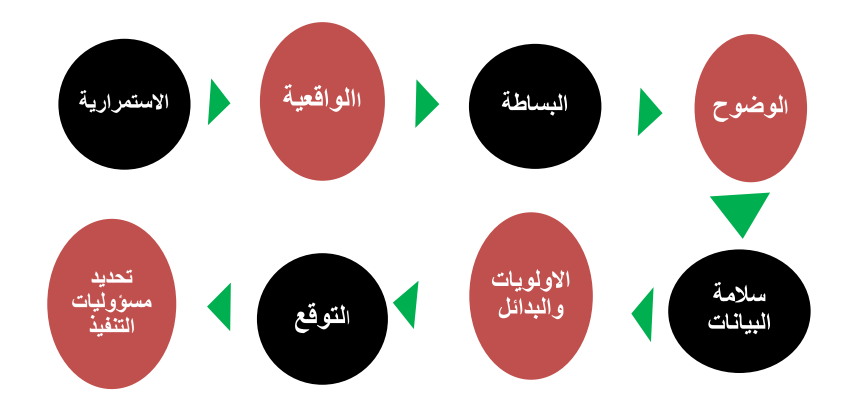
## 10. خصائص التخطيط

تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها مايأتي:

1- الاستمرارية : أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه.
2- الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
3- البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
4- الواقعية : بحيث تلاؤم الأهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
5- سلامة البيانات : أي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
6- الأولويات والبدائل : فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
7- التوقع : اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على احدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
8- تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة.

كما في الشكل التالي:

**شكل رقم ( 5 )**
**خصائص التخطيط**

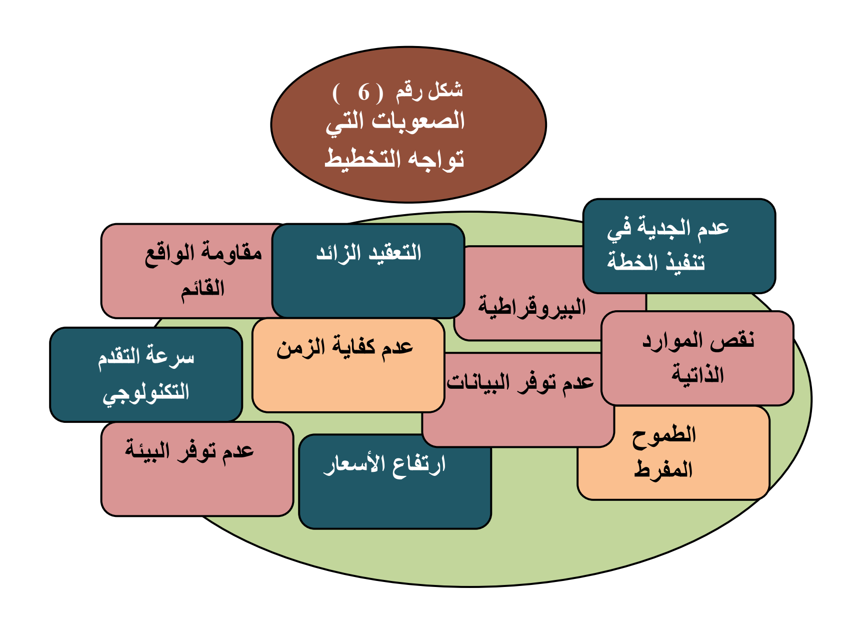



## 11.الصعوبات التي تواجه التخطيط

تواجه التخطيط جملة من الصعوبات يمكن حصرها بالاتي:

1- نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.
2- عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.
3- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
4- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذ لها.
5- التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم أو عزوفهم عن التفاعل الايجابي معها.
6- عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية.
7- عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.
8- ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف ويؤدي إلى عجز في الموازنة المخططة.
9- مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.
10- عدم توفر البيئة السياسية والاجتماعية وعلى رأسها الاستقرار السياسي كإحدى الشروط المطلوبة لإنجاح تنفيذ الخطة.
11-سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.

وكما مبين في الشكل أدناه:




## 12.أنواع ألتخطـيط
## Kinds of Planning

تختار المنظمة عادة نمطا من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات ومن أنواع التخطيط مايلي:

1- **التخطيط حسب حجم التأثير ويشمل الآتي:**

- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**

وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولاتظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المنظمة أفقيا بفتحها فروع جديدة أو توسعها عموديا بإضافة خطوط إنتاجية جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.

- **التخطيط التكتيكي Tactical Planning**

وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم عادة لينفذ وتجنى ثماره في المدى المتوسط وتختص به الإدارات العليا

والإدارة الوسطى ومن أمثاله اختيار أنواع من المعدات التي تدعم خطا إنتاجيا معين.

- **التخطيط التشغيلي Operational Planning**
وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات الدنيا كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي أو تحديد متطلبات إحدى أقسام المنظمة للقوى العاملة ما شابه.

- **التخطيط الإجرائي:**
وهو تخطيط يومي يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية.

**2- التخطيط حسب المدى الزمني ويشمل ما يلي:**

- **التخطيط بعيد المدى ( Long –Term planning)**
وهو التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من خمسة سنوات فاكثر فربما تكون عشرة سنوات أو عشرين أو خمسة وعشرين سنة وذلك حسب الحاجة والمرئيات المستقبلية للمنظمة.

- **التخطيط متوسط المدى Medium –Term Planning**
وتمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة واحدة وتقل عن خمسة سنوات ويلاحظ أنها فترة لاهي بالقصيرة ولاهي بالطويلة وفي ضوء نتائجه يمكن إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بعيدة المدى.

- **التخطيط قصير المدى Short –Term Planning**
ويختص هذا النوع بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لا تزيد عن سنة وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى ومن أمثلتها الخطط المالية المتمثلة بالموازنات والبرامج السنوية وغير ذلك.

3- **التخطيط حسب الوظيفة** Planning by Function ويشمل:

- **التخطيط السياسي Political Planning:**
وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.

- **لتخطيط الاقتصادي Economic Planning:**
وهو التخطيط الذي يعني بالشؤون الاقتصادية كتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة وغيرها.

- **التخطيط الاجتماعي Social Planning**
ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وذلك بتوسع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

- **تخطيط القوى العاملة Human –Resources Planning**
وهو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة ابتداء من تحديد الاحتياجات والتحشيد والإعداد والتدريب والتأهيل والتطوير والاستقرار وغيرها وعادة ما يرتبط هذا النوع من التخطيط بالخطط الأخرى التي تضعها المنظمة.

- **التخطيط السكاني Population Planning**
ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمراني وحسب الجنس وغير ذلك.

- **التخطيط الطبوغرافي Topographic Planning**
ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن استغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء ومنع التصحر وما شابه.

- **التخطيط المالي Financial Planning**
وهو التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والنقدية والائتمانية للمنظمة ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال اللازمة كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في المجالات المختلفة أما على مستوى الدولة فهو يضع الخطط النقدية والائتمانية للحكومة وكيفية إدارة الأموال العامة بما يتلاءم مع متطلباتها الانفاقية ومحددات مصادر التمويل.

- **تخطيط الإنتاج Production Planning**
ويختص هذا النمط من التخطيط بقضايا الإنتاج كالمواد الأولية ومصادرها ونوعياتها وتدفقاتها ونوع الإنتاج وكميته وجودته وعدد ومؤهلات العاملين

حسب الخطوط الإنتاجية وكفاية خطوط الإنتاج وخطط تطويرها وما إلى ذلك.

**4-التخطيط حسب المستوى التنظيمي**

**Planning According to the Level of Organization**

يختلف التخطيط وفقا لمستوى الإدارة أو المسؤولية في المنظمة فالإدارة العليا فيها تختص في نوع من التخطيط بينما تختص الإدارات والأقسام بأنواع أخرى ومن ذلك نذكر ما يلي:

- **التخطيط التنظيمي والاستراتيجي:**

وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركهم في الإعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.

- **خطط العمل والبرامج Action Plan and Programs**

وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا ويشاركها في الأعداد العاملون والخبراء.

- **التخطيط الفردي Personal Planning**

وهو الذي يقوم به الأفراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك يضعها الفرد لغرض تنفيذ جانبا من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم أو الإدارة العليا.

- **التخطيط بالمشاركة او** المنهج القاعدي

ان مفهوم التخطيط بالمشاركة يعني أنّ تشارك المجتمعات المحلية في كل مراحل التخطيط وهي: تقييم الوضع ، تحديد المشكلات ، ترتيب الأوليات ، تحديد الاحتياجات التنموية ، إعداد خطط التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذه الخطط ، وهي تُمكّن المجتمع المحلي من بلورة النتائج المتحصل عليها من تقييم الوضع بالمشاركة وتحويلها الى مشاريع نابعة من احتياجات المجتمع وقابلة للتنفيذ .

## 13. التخطيط الشخصي

انها الرؤى التي تراود أي منا اي إنها مجموعة خطوط تربطنا بالمستقبل نتمنى ان نصلها جميعا ولكن يضطر احدنا تحت ضغط الظروف إلى تقليص قائمة

رؤاه فقد يتمنى أن يكون طبيبا أو تاجرا أو مستكشفا أو رساما أو شاعرا أو زاهدا متعبدا .
والشخص العملي والواقعي هو الذي يضع أمامه هدفا واحدا أو مجموعة محدودة من الأهداف ويعمل على توظيف كل جهوده من اجل بلوغها انه يختار من مجموعة الرؤى خطا واحدا يربطه بالمستقبل، ينسجم مع رغباته وسلوكياته والظروف المحيطة به وإمكانياته ، أي انه يحول رؤيته للمستقبل إلى واقع قابل للتنفيذ انه يضع لنفسه رسالة.

ولكن هناك عدة أسباب تقف وراء عزوف الناس عن التخطيط الشخصي لحياتهم على الرغم من أهميته وعلى رأسها ما يلي:

1. عدم الاقتناع بالتخطيط أصلا.
2. ضعف الهمة وغياب الطموح الخوف من الإخفاق ومحاولة تجنب الألم الناشئ عن ذلك.
3. انتظار لحظات الصفاء والفراغ التام للجلوس للتخطيط.
4. النزعة الكمالية والسعي بالإحاطة بكل شيء قبل البدء في كتابة الخطة اللامبالاة وعدم الاكتراث.
5. النظرة الدونية للنفس والشعور بعدم الأهمية .
6. الكسل وحب الراحة والدعة .
7. عدم وجود أهداف واضحة في الحياة.
8. الجهل بأهمية التخطيط في الحياة.
9. الجهل بكيفية التخطيط وطرقه وأساليبه.
10. الاعتمادعلى قدرة المرء على التعامل مع ما يستجد من المواقف والأحداث دون الحاجة إلى تخطيط مسبق أي الارتجال.
11. الاستمتاع بالعيش في اللحظة الراهنة.
12. الاستسلام للأمور العاجلة والغرق في تفاصيلها.
13. توهم أن التخطيط يتعارض مع التوكل على الله .

## 14. أساليب التخطـيط
## Planning Methods

تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما لي:

### 1- أساليب التنبؤ:

لقد تناولنا التنبؤ عندما تحدثنا عن أهداف الخطة وهنا نتحدث عنه كأحد الأساليب التخطيطية الهامة وكما ذكرنا سابقا أن التنبؤ يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية لهذا قيل عنه انه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية ومن طرق التنبؤ ما يلي:

- **الأساليب النوعية Qualitative Methods**

وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحدس الذاتي والخبرة المتراكمة لدى الإداريين ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.

- **الأساليب الكمية Quantitative Methods**

وهي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية وهي أكثر دقة من الطرق النوعية ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة والانحدار والتمهيد الأسي البسيط.

**2- أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming**

وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحدة أو عدة دوال يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات المعروفة كالموارد والقوى البشرية وغيرها.

وسميت بالخطية لان معادلاتها و دالة الهدف فيها خطية إما لتعظيم المخرجات أو لتصغير المدخلات.

وبواسطة البرنامج الخطي يستطيع المخطط الوصول إلى أهداف محددة وذلك عن طريق تغذية النموذج بقيم القيود في النموذج كأعداد العمالة والأموال اللازمة وكميات المياه والوقت اللازم والكمائن وغير ذلك.

3- **أسلوب التخطيط الشبكي Net work planning Method**

ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف معينة وحيث أن تحقيق الأهداف يقع في صلب العملية التخطيطية فإن الأسلوب الشبكي يساعد في بلوغ ذلك. ومن الأساليب الشبكية: مشكلة النقل ومشكلة التخصيص ومشكلة اقصر مدار ومشكلة المسار الحرج ومشكلة أقصى تدفق.

4- **أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives**

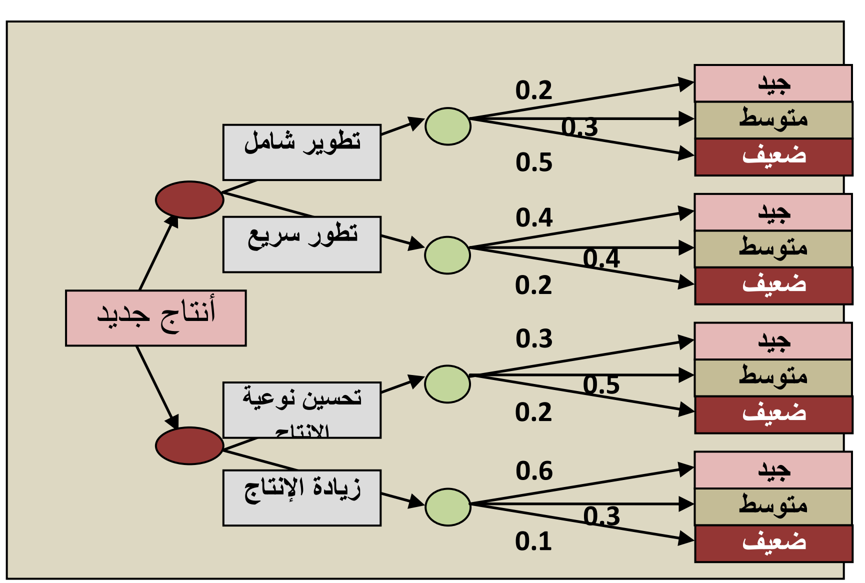
ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها وتتم عملية التخطيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

- وضع الأهداف
- إعداد خطة العمل
- عمل المراجعات الدورية
- تقييم الأداء

5- **أسلوب شجرة القرارات Decisions Tree**

وهي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية وتتطلب الكثير من المعلومات وإنها تقدم تصورا فعالا عن القرار الأفضل والقرارات البديلة والآثار المترتبة على هذه القرارات إضافة إلى مخاطر وفوائد كل قرار **والشكل الآتي** يعطي فكرة بسيطة عن رسوم الشجرة لقرار تطوير إنتاج جديد أو تعزيز إنتاج قائم وتوقعات ردود فعل السوق إزائها حيث تعطى القرارات عند كل دائرة احتمال كل نتيجة من ردود الفعل وبعد ذلك يجري حساب وتسجيل واختيار القرار الأفضل:

انظر الشكل التالي :




**شكل رقم( 7 )**

**شجرة القرارات في تخطيط الإنتاج**

### 6-أسلوب مصفوفة القرارات Decisions Matrix :

و هو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البدائل المعتمدة وتقليل الأخطار المترتبة على الأخطاء الناشئة عن القرارات غير الصحيحة.

وتبدأ المصفوفة عادة بتحديد الأهداف ثم إعطاء كل هدف وزنا يعكس مدى أهميته وحقول عمودية أخرى تعكس خصائصه وتكاليفه وتعطي درجات تقييمية لكل هدف ومن خلال إجمالي التقدير يمكن تحديد الخيار (الهدف) الأفضل.

لنأخذ المثال البسيط الأتي والمبين في الجدول رقم ( 1 ):

جدول رقم ( 1 )

**مصفوفة اختيار ثلاثة أنواع من السيارات**

| الهدف أو البديل | الدرجات التقييمية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الحجم | النوع | الجمالية | السعر | مجموع التقدير |
| **تويوتا طراز 22** | 7 | 3 | 1 | 2 | 13 |
| **تويوتا طراز 30** | 3 | 5 | 4 | 3 | 15 |
| **تويوتا طراز 35** | 6 | 2 | 1 | 2 | 11 |

وعند ملاحظة الجدول أعلاه والذي يعرض الدرجات التقييمية للأنواع الثلاثة لسيارات تويوتا وفق الخيارات الأربعة المطروحة فإن الخيار الرشيد لابد وان يقع على نوع تويوتا طراز 30 لحصوله على أعلى الدرجات التقييمية وقدرها (15).

## 15. البيئة المناسبة لعمل التخطيط

لابد لأية خطة أن تتوفر لها البيئة المناسبة للعمل بما في ذلك سبل مواجهة عمل المتغيرات المضادة للخطة وكذلك خلق الظروف التي ترفع من القدرات التنفيذية للمنظمة على مختلف مستوياتها لضمان الوصول إلى الأهداف الموضوعة. ومن هذه الظروف نذكر ما يلي:

1- إلزامية التخطيط:بما أن الخطة تعبر عن إرادة المنظمة وترسم مستقبلها ويساهم العاملون جميعهم في وضعها لهذا يتعين أن تكون عملية تنفيذها ملزمة للجميع.

2- تمسك الإدارة وإيمانها بالتخطيط:حيث لا فائدة من أية خطة إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وبأهدافها ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متمسكة بالتخطيط وراعية له فإن العاملين يحذون حذوها وتنمو البيئة الحاضنة للعملية التخطيطية وتتطور.

3- المشاركة الجماعية في التخطيط:من العوامل المساعدة على نجاح الخطة هي مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم وهذا ما يخلق حماسا جماعيا في تنفيذها.

4- خلق التشكيلات الإدارية الملائمة:يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة وموظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات وبدون ذلك تكون المنظمة غير قادرة على نهوض بأعباء الجانب التنفيذي لها.

5- مرونة التخطيط التي تجعل الخطة قابلة للتكيف للمتغيرات غير المتوقعة مما يعطيها القدرة على الاستمرار والنجاح.

6- العلاقة التكاملية بين الخطط:والتي تقتضي إرساء علاقات تكامل وتفاعل ايجابية بين الأنواع المختلفة من الخطط كالخطط القطاعية والخطط ذات المديات الزمنية المختلفة والخطط على المستويات وغيرها وفي حالة غياب هذه العلاقات التكاملية يحدث التناقض بين الخطط وتتلكأ عملية تنفيذها.

## 16. قواعد ذهبية في أهمية وفاعلية التخطيط

القواعد التالية المتسلسلة تعكس أهمية التخطيط وفاعليته:

القاعدة الاولى : العناصر الستة The 6 Ps
التخطيط المسبق المناسب يعزز ذروة الأداء
Proper Prior Planning Promotes Peak Performance

القاعدة الثانية: العناصر السبعة The 7 Ps
التخطيط المناسب المعد مسبقا يمنع الأداء السيئ
Proper Prior، Preparation، and Planning Prevents Poor Performance

القاعدة الثالثة: العناصر العشرة The 10 Ps
تحديد الهدف ،التخطيط المسبق ،الشغف ،الصبر والإصرار ،يمنعون الأداء الضعيف
Purpose، prior planning، passion، patience and persistence prevent piss poor performance

القاعدة الرابعة: العناصر الاثنتا عشر The 12 Ps
تحديد الهدف ،التخطيط المناسب المسبق ،الشغف ،الصبر،الإصرار والمثابرة ، يمنعون الأداء الهزيل.
Purpose، proper prior planning، passion، patience، persistence and perseverance prevent piss poor performance

## 17. إيماءات في أهمية التخطيط

### 1- ليست البناية المقصودة

كان هناك عاملين في إحدى شركات البناء، أرسلتهم المنظمة التي يعملون لحسابها من اجل إصلاح سطح إحدى البنايات، و عندما وصل العاملان الى المصعد وإذا بلافتة مكتوب عليها (المصعد معطل) تصدمهم، فتوقفوا هنيهة يفكرون في ماذا سيفعلون، لكنهم حسموا أمرهم سريعا بالصعود على الدرج بالرغم من أن العمارة بها 40 دور، سيصعدون و هم يحملون المعدات لهذا الارتفاع الشاهق، لكنها الحماسة .

و بعد جهد مضن، وعرق غزير، و جلسات استراحة كبيرة، وصلا أخيرا الى

غايتهما.
هنا التفت احدهما الى الآخر و قال: لدي خبرين اود الإفصاح لك بهما، احدهما سار والآخر غير سار.
فقال صديقه: إذن فلنبدأ بالسار.
فقال له صاحبه: ابشر، لقد و صلنا السطح البناية أخيرا.
فقال له صاحبه بعد ان تنهد بارتياح: رائع لقد نجحنا، اذن وما الخبر السيئ.
فقال له صاحبه في غيظ: هذه ليست البناية المقصودة.

**2-إضاعة فرصة من التقدم**

يحكى أن نجارا كان منهمكا في تقطيع الخشب بمنشاره اليدوي القديم، وكانت لديه الكثير من الطلبات لقطع من الأثاث عليه أن ينجزها، وبينما هو في قمة الانهماك في العمل، جاءه صديق له يخبره بنبأ ظهور منشار جديد يعمل بالكهرباء. لم يكن لدى النجار متسع من الوقت ليتعرف على هذا الجهاز الجديد، وظل صاحبه يحاول إقناعه بالفوائد التي ستعود عليه إن هو تعلم استخدام المنشار الكهربائي بدل منشاره اليدوي، ولكنه ظل يردد : **ليس لدي وقت لأتعلم استخدام آلة جديدة!**

3. **التمرس على وضع الأهداف وجعلها محور أعمالنا:**

أجرى أب اختبارا لأبنائه فوضع لهم هدفا ليصوبوا نحوه .فوقف الأول في موقف التصويب ،فسأله ماذا ترى ؟فقال : أرى الهدف وأرى الشجرة التي وضعت عليها الهدف، وأرى حمارا إلى جوار الشجرة .فطلب منه التأخر وقدم الثاني إلى موقفا لتصويب ،وسأله نفس السؤال ،فقال الابن :أرى الهدف، والشجرة، والحمار، وعصفورا على الشجرة .فطلب منه التأخر وقدم الثالث ،وسأله نفس السؤال ،فقال الابن الثالث : أرى الهدف. فسأله وماذا ترى غير الهدف؟ فقال : لا أرى غير الهدف .فكرر السؤال عدة مرات والابن يجيب بنفس الجواب .فقال الأب : أنت الذي ستصيب الهدف.
وهذه القصة تبين لنا أنه ليس من المهم فحسب أن نتقن وضع الأهداف،ولكن تلك الأهداف لا بد أن تكون واضحة المعالم ولابد أيضا أن نركز عليها حتى لا نصل إلى أهداف أخرى غير التي نريد.

4. **من أراد أن يتعلّم لا بدّ أن يتألم**

يحكى أنّ قلمين كانا صديقين ، ولأنّهما لم يُبريا كان لهما نفس الطّول ؛إلا أنّ أحدهما ملّ حياة الصّمت والسّلبيّة ، فتقدّم من المبراة ، وطلب أن تبريه . أمّا القلم الآخر فأحجم خوفاً من الألم وحفاظاً على مظهره.
غاب الأوّل عن صديقه مدّة من الزّمن ، عاد بعدها قصيراً ؛ ولكنّه أصبح حكيماً .
رآه صديقه الصّامت الطّويل الرّشيق فلم يعرفه ، ولم يستطع أن يتحدّث إليه ...
فبادره صديقه المبريّ بالتّعريف عن نفسه.
تعجّب الطّويل وبدت عليه علامات السّخرية من قصر صديقه . لم يأبه القلم القصير بسخرية صديقه الطّويل ، ومضى يحدّثه عما تعلّم فترة غيابه وهو يكتب ويخطّ كثيراً من الكلمات ، ويتعلّم كثيراً من الحكم والمعارف والفنون .. انهمرت دموع النّدم من عيني صديقه القلم الطّويل ، وما كان منه الا أن تقدّم من المبراة لتبريه ، وليكسر حاجز صمته وسلبيّته...
بعد أن علم: أن **من أراد أن يتعلم لا بد أن يتألم**.

## 5. التفكير يساعد على إيجاد الهدف

تم إرسال بائع أحذية في مهمة تستغرق أسبوعين إلى إحدى الدول ليرى إن كانت هناك أي إمكانية لإقامة أعمال فيها ، استقل البائع الطائرة وجاب الدولة لمدة أسبوعين ثم عاد ليخبر رئيس المنظمة : " أيها الرئيس " لا توجد لنا أي فرصة في هذه الدولة ، إنهم لا يلبسون أية أحذية هناك على الإطلاق . "
كان رئيس المنظمة رجل أعمال ذكي، وقرر أن يرسل بائعاً آخر في نفس المهمة لنفس الدولة، استقل البائع الطائرة في رحلة مدتها أسبوعين ، وعندما عاد ، أسرع من المطار إلى شركته مباشرة ودخل على رئيسه والحماس يملؤه:
"أيها الرئيس ، لدينا فرصة رائعة لبيع الأحذية في هذه الدولة ، فلا يوجد أحد يلبسها **بعد!**

## 6. أهمية وضع وترتيب الأولويات

قام أستاذ جامعي في قسم إدارة الأعمال بإلقاء محاضرة عن أهمية تنظيم وإدارة الوقت حيث عرض مثالا حياً أمام الطلبة لتصل الفكرة إليهم. كان المثال عبارة عن اختبار قصير ، فقد وضع الأستاذ دلواً على طاولة ثم أحضر عدداً من الصخور الكبيرة وقام بوضعها في الدلو بعناية واحدة تلو الأخرى، وعندما امتلأ الدلو سأل الطلاب:
هل هذا الدلو ممتلئ ؟

قال بعض الطلاب : نعم.
فقال لهم:
أأنتم متأكدون ؟ ثم سحب كيساً مليئاً بالحصيات الصغيرة من تحت الطاولة
وقام بوضع هذه الحصيات في الدلو حتى امتلأت الفراغات الموجودة بين الصخور
الكبيرة.
ثم سأل مرة أخرى:
هل هذا الدلو ممتلئ ؟ فأجاب أحدهم:
ربما لا.
استحسن الأستاذ إجابة الطالب ، وقام بإخراج كيس من الرمل ثم سكبه في الدلو
حتى امتلأت جميع الفراغات الموجودة بين الصخور.
وسأل مرة أخرى :
هل امتلأ الدلو الآن ؟
فكانت إجابة جميع الطلاب بالنفي.
بعد ذلك أحضر الأستاذ إناء مليئا بالماء وسكبه في الدلو حتى امتلأ.
وسألهم:
ما الفكرة من هذه التجربة في اعتقادكم ؟
أجاب أحد الطلبة بحماس :
أنه مهما كان جدول المرء مليئاً بالأعمال ، فإنه يستطيع عمل المزيدوالمزيد بالجد
والاجتهاد
أجابه الأستاذ : صدقت..
ولكن ليس ذلك هو السبب الرئيس.
فهذا المثال يعلمنا أنه لو لم نضع الصخور الكبيرة أولا ، ما كان بإمكاننا وضعها
أبداً.
ثم قال : قد يتساءل البعض وما هي الصخور الكبيرة ؟
إنها هدفك في هذه الحياة أو مشروع تريد تحقيقه كتعليمك وطموحك ، وإسعاد من
تحب ، أو أي شيء يمثل أهمية في حياتك.
( و نذ كركم أخيرا) :أن تضعوا دائماً الصخور الكبيرة أولا ، وإلا فلن يمكنكم
وضعها أبداً. وهذا هو عدو النجاح والإبداع.

### 7. النقص في توفر المعلومات

يذكر أن إحدى الشركات المتخصصة في صناعة الخشب ، استأجرت من بلدية المدينة غابة من غابات البلدة حتى تستفيد من خشب شجر الغابة الكثيفة ،فوافق

تبلدية المدينة على أن تؤجرهم الغابة لمدة ثلاثة أيام فقط !
ولما كان يوم تقطيع الأخشاب اجتمع مدير المنظمة بالعمّال وخطب فيهم خطبة حمّسهم فيها على إنجاز أكبر قدر ممكن من تقطيع الأشجار ، وحذرهم من التهاون في العمل ، ولمّا بدأت صافرة العمل بدأ العمّال في جد ونشاط يقطّعون الأشجار ، ومدير المنظمة من خلفهم يحمّسهم ويقوّي عزائمهم ، وفجأة يصرخ بهم أحد العمّال ليتوقفوا.عن العمل ، ومدير المنظمة يشير إليهم أن استمروا ولا تسمعوا له.. فصاح بهم ذلك العامل أن الغابة التي تعملون فيها ليست هي الغابة التي استأجرناها ، بل استأجرنا تلك الغابة المجاورة.

ان هذا الخطأ يعكس **النقص في توفر المعلومات** عن العمل الذي تسعى لإقامته ،أو إيجاده ، من حيث الأهداف والوسائل ، ومدى فائدة العمل ، ومدى الحاجة إليه ،والزمن الذي يستغرقه ومن سيقوم به ، واللوازم المادية أو البشرية اللازمة لإنجازه .

## مصادر الفصل الأول


1. Andrew Neitlich, “Write a Business Plan that Works", 2004.
2. Arthur R. DeThomas, “Writing a Convincing Business Plan", 2001.
3. Carter McNamara, “Basic Guidelines for Successful Planning Process "2004.
4. Constance J. Fontaine "Fundamentals of Estate Planning"2011.
5. EKU, "Strategic Planning Manual". 2006.
6. http://forum.roro44.com/267566.html#ixzz2NoevBZny
7. Larz Anderson," Guidelines for Preparing Urban Plans",2006.
8. Leimberg ,Polacek, Rosenbloom ,Miller and Kandell "Tools & Techniques of Estate Planning" 15th edition(2010.
9. Mike P. McKeever, "How to Write a Business Plan", 2007.
10. Mind Tools Ltd,"The Planning Cycle".2005.
11. My Own Business, "Business Plan", 2007.
12. Paul N. Hague," Market Research: A Guide to Planning, Methodology and Evaluation", 2003.
13. Sniehotta,F.F." An experimental test of the Theory of Planned Behavior.Applied Psychology: Health and Well-Being," 2009.
14. Stephan R Leimberg, Jonathan Ellis andGary Zwick "Techniques of Estate Planning"2011.
15. Technology Plan, "Planning Methodology", 2001.
16. Thomson Reuters.Journal Citation Reports. Web of Science (Social Sciences ed.). 2011.2011 "سيطر على حياتك" إبراهيم الفقي
18. " قصص في التخطيط" 2011 إبراهيم جعمات
19. روبينس بكيولاند" اضغط الزر وانطلق "
20. مجيد الكرخي"االتخطيط الاستراتيجي " 2009.

# الفصل الثاني
# التفكير الاستراتيجي
## 1- مقدمة

لقد أوضح هنري منسبيرج سنة (1994) بأن التخطيط الاستراتيجي أعاق التفكير الاستراتيجي ، لكون التخطيط الاستراتيجي يدور حول التحليل ، بينما التفكير الاستراتيجي يدور حول التوليف والتركيب . فالتخطيط الاستراتيجي في هذه الحالة يعني تقسيم الهدف إلى خطوات ، وتصميم الكيفية التي يمكن أن تنفذ الخطوات ، وتقدير العواقب المتوقعة لكل خطوة من الخطوات بينما التفكير الاستراتيجي يستخدم الحدس والإبداع لصياغة منظور متكامل ، ورؤية ، بشان الى أين يجب أن تتجه المنظمة؟ انه التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواعية والصريحة والاستباقية التي تحدد نطاق تنافسية وميزة إستراتيجية المنظمات.

من الناحية العملية ينبغي أن يساعد التفكير الاستراتيجي على تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثم يقوم التخطيط بوضع الإجراءات التي من شأنها إحداث اكبر تأثير إيجابي ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقا، وبالتالي نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي تابع للتفكير الاستراتيجي.وهكذا فان التفكير الاستراتيجي مهم لأنه يساعد في تطوير الخطط الإستراتيجية والمواقف والأعمال في مستوى معين على أساس الأهداف والتغييرات الإيجابية المحتملة التي تنوي المنظمة تحقيقها،وبسبب ذلك فأن معظم الشركات تطلب ان يحمل التنفيذيون والمديرون عقلية استراتيجية وليس من ضمن أولئك الذين يفكرون بطريقة تقليدية.

اذن التفكير الاستراتيجي ساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة ، وتطوير خطوات حول كيفية الوصول الى المستقبل والسعي بقدرة أكثر على التكيف للتغيير، والابتعاد عن المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل.

ان التمييز بين"التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي يساعد على تحديد ومعرفة لأي واحد منهما يتعين ان تعطى الأولوية، بل هو حقيقة واقعة في مجال الأعمال في الوقت الحاضر.

## 2. تعريف التفكير الاستراتيجي

يعرف التفكير الاستراتيجي كونه :

**<u>المفهوم البسيط للتفكير الاستراتيجي</u>** :
هو محاولة لتوقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة ومستقبلها ، بجميع أبعاده ومعاييره ومتطلباته، والسعي للتأثير في متغيراته.

**المفهوم الموسع للتفكير الاستراتيجي** :
انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاها يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراتها من اجل ان يتحول ذلك الحلم الى واقع.

## 3. أنواع التفكير

**يقسم التفكير الى نوعين هما:**

1. **التفكير العادي** :ويمكن تسميته بالتفكير التقليدي أو غير الفعال ويمارسه غالبية الناس في حياتهم الاعتيادية اليومية ولا يحتاج إلى جهد عقلي كبير بل يستند إلى تفكير بسيط متمثل بالفهم والانتباه والتذكر.

انه مفهوم يقوم على محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد (المستقبل بإطاره المرن) .

2. **التفكير الاستراتيجي:** وهو تفكير مركب أو موجه ويسمى أحيانا بالتفكير الفعال ويتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة ممثلة بالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد والتفكير الاستراتيجي ويعتمد على مهارة توليد أفكار جديدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق و التقييم.

انه نشاط فكري منظم وأسلوب علمي معاصر لبناء تصوَر المستقبل المأمول و إيجاد فضاء جديد للحرية ومناخ ديمقراطي سليم تبرز فيه الرؤى الجديدة والمهارات المتميزة .

ان التفكير الاستراتيجي يعد مسار فكري وعقلي محدد أو قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود وتعمل على تصفية المعلومات الواردة إلى الذهن وغربلتها من الشوائب ولهذا فان التفكير الاستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الاستراتيجي

## 4- أبعاد التفكير الاستراتيجي

تتلخص أبعاد التفكير الاستراتيجي بما يلي :

1. انه طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية. وذلك وفقا لهنري منسبيرج ( Henry Minzberg) منذ عام(1994م) الذي وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي في

إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى.

2. ان التفكير الاستراتيجي يعد مسار فكري وعقلي محدد أو قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود ،تعمل على تنقية المعلومات الواردة إلى الذهن من الشوائب.
3. ان التفكير الاستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة ألاستراتيجيه أو صياغة ألاستراتيجي.
4. ضرورته للقيادات في المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأدنى من ممارسته واعتماده منهجاً علمياً لقيادة المؤسسات لأهميته وإيجابيات التي منها بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي والتفاعل الدائم مع بيئتها.
5. تأكيده على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته بدلاً من الانشغال بالحاضر ومشاكله التي هي امتداد للماضي.
6. توحيد الجهود وتعبئه الطاقات البشرية العاملة في المنظمة وحسن استثمارها وحثها على الإبداع والابتكار.
7. تقويته الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفاؤل والشفافية بينهم في مناخ ديمقراطي سليم .
8. تعميقه المسؤولية التضامنية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
9. تحقيقه التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة المحيطة من خلال توظيف الإمكانيات و القدرات واستثمار الموارد المتاحة في بيئة المنظمة الداخلية
10. اعتماد التفكير الإستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير.
11. انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاها ته ويقود المنظمة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع،
12. انه يشرك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها.
13. ان غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي،عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسئولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية، وبذلك فأن من لديه فكر استراتيجي قادر على وضع خطط إستراتيجية ومن لا يفكر استراتيجيا يصعب

عليه وضع خطة إستراتيجية فعالة.

## 5- القائد ومنهج التفكير الاستراتيجي

يمر العالم الجديد في الألفية الثالثة بتحولات نوعية كبيرة في مجالات العلم والمعرفة والاتصالات والحاسب الآلي والانترنيت ، وتغير سريع في معطيات التكنولوجيا وفي سوق العمل والاقتصاد الخ ،والتي تمثل تحديات كبيرة لكافة المؤسسات في العالم المعاصر، الأمر الذي يتطلب من القائد ذي التفكير الاستراتيجي ما يلي:

1. إجراء تغير جذري في مجالات العمل وأساليبه وكذلك في الأنماط والمعايير التي تحكم عمل المؤسسات في ظل هذه الظروف المتغيرة والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات.
2. الابتعاد عن أساليب العمل النمطية وبيروقراطية الإدارة وتفكيرها التقليدي لأنها صارت غير ملائمة لتحديات المستقبل .
3. إيجاد أساليب معاصرة جديدة تعمل وفق إطار التفكير الاستراتيجي لأنه أصبح يشكل جوهر الإدارة الإستراتيجية من خلال اعتماده التجديد والإبداع وتقديم أفكار ونتاجات جديدة ومقترحات بناءه ورؤية ناقدة للأفكار، وينطلق من الكليات في تحليله للمواقف .
4. تخصيص جزء كبير من وقت القائد والقيادات في التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمنظمة بدلاً من الاكتفاء بإدارة المنظمة من خلال تمشية الأعمال الروتينية اليومية التي تأخذ معظم وقتهم.
5. توفر المهارة والقدرة على فهم وتحديد الإمكانات والموارد المتاحة في البيئة الداخلية والمتغيرات المحيطة في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديدها ودراستها وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف داخلياً والفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ثم صياغة البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأفضل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
6. العمل وفق منهج التفكير الاستراتيجي والإدراك والتصور الاستراتيجي والتأمل واستخدام الحدس والخيال والإبداع والتمتع بعقلية منفتحة ورؤية إستراتيجية واضحة .
7. الخروج على نمطية العمل التي يتسم بها القائد التقليدي الذي تنحصر مهامه في تنفيذ التعليمات وتطبيق الأنظمة والقوانين حرفياً وتطبيق الخطط كما وردت دون تعديل وتنفيذ المهام ومتابعتها توقيع المعاملات الورقية التي تأخذ معظم وقته الرسمي والانغلاق على محيط المنظمة وخاصةً مع (البيئة الخارجية).

8. اما مهام القائد الاستراتيجي فأنها تتمثل في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية الجديدة بحيث تنسجم مع طبيعة عمل المنظمة وتطلعاتها المستقبلية نحو النمو و التميز وإدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير .

**كما مبين في الشكل التالي:**




**شكل رقم( 8 )**

## 6. خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي

**من مزايا التفكير الاستراتيجي ما يأتي:**

1. أنه تفكير افتراقي أو تباعدي Divergent لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيُّل والتصوُّر وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
2. هو تفكير تركيبي وبنائي Synthesizing يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
3. وهو تفكير منظم Systematic Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

-وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحّث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل

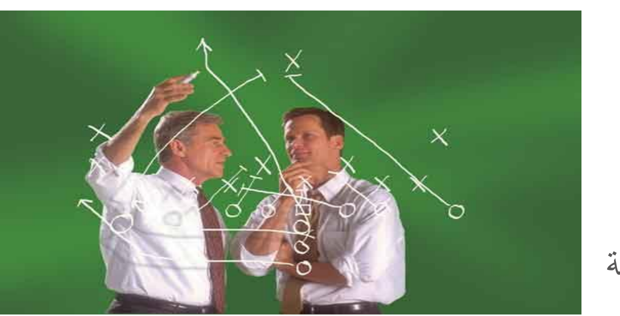
4. وهو تفكير تنافسي Competitive Thinking يُقّر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممَّن يسبقون الآخرين في اكتشاف

المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصِيَغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثّل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلِق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.

5. والتفكير الاستراتيجي يُعّد تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يُوصف بأنه استباقي proactive وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.
6. وأخيراً وليس آخراً فإن التفكير الاستراتيجي متعدِّد الرؤى والزوايا فهو يتطلّب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظّف الاستدلال التجريدي abstract لفهمما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي Diagnostic لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يوظّف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيّرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.
7. القدرة على بناء الغايات، والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، وقادرون على الاستشعار البيئي، ولديهم القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ويمتلكون مهارة الاختيار الاستراتيجي، وتحديد الموارد والإمكانات المُتاحة واستخدامها بكفاءة، ولديهم الكفاءة والقدرة على التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## 7. تنمية التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي قد يكون مفهومًا في معناه لدى كثير من المدراء، وكما ذكرنا فانه ببساطة مستوى عال من مهارة صنع القرار، وهو يشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع المحافظة على رؤية شمولية عالمية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير.ويتطلب هذا النمط من التفكير معرفة جيدة بوضع المنظمة أو المنظمة أو الإدارة الراهنة



والبحث عن سبل للاستفادة من الفرص. وأصحاب التفكير الاستراتيجي يسألون عما يمكن وما يجب عمله للتقدم للأمام، وليس عن كيف يمكن تنفيذ مشروع معين. فالسؤال بـ «ماذا». ينم عن تفكير استراتيجي أما السؤال بـ «كيف» فينم عن نهج تكتيكي

وإذا كنت تعمل منفردًا أو كعضو في فريق عمل متعدد المهام، فإن التفكير الاستراتيجي يمكنك من التركيز على ما هو مهم بالفعل. والمنظمات والمؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي بشكل منهجي تكون أكثر استعدادًا لمواجهة السناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة، وعلى مستوى الإدارة يضمن التفكير الاستراتيجي حسن التركيز والتوجه نحو الأهداف مما يمكن من تعزيز النشاط الإيجابي الأكثر فاعلية، كما أن التفكير الاستراتيجي يمنح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات، ويمكنهم من فهم كيف تساعد قراراتهم على تقدم المنظمة أو المنظمة.

والتفكير الاستراتيجي يساعد المدير على أن يكون على مستوى صناع القرارات المهمة، ويزيد من قيمته في المنظمة، وستحظى قراراته وتوصياته بالاحترام والتقدير، كما أن التفكير الاستراتيجي يساعد المدير على تحقيق أكبر فائدة من وقته في العمل.

وسواء أن كان المدير مفكرًا استراتيجيًا أم أنه جديد في هذا المنهج الفكري فإن عليه استخدام مهارة التفكير الاستراتيجي أو أنه سيفقدها. ويوصي الخبراء ببعض التدريبات التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتشمل هذه التمارين:

1. **التفكير في «ماذا» وليس في «كيف»:**

فإذا وجد المدير نفسه يفكر في كيف يمكنه إنجاز مشروع فعليه أن يتوقف ويغيَّر منظوره، ويفكر فيما يجب عمله لتحقيق هدفه، فالتفكير بأسلوب (كيف) أو التركيز على تفاصيل الاحتياجات الأساسية تمرين تكتيكي، وعندما تحصر مجموعة تفكيرها في كيفية عمل شيء ما قبل دراسة ما تريد المجموعة تحقيقه فإن النقاش سيؤدي إلى تكرار تاريخ قديم أو القلق من عقبات وعوائق محتملة، وهذا يعيق التقدم الاستراتيجي.

2. **طرح الأسئلة الصحيحة:**

يجب معرفة إجراء محادثة استراتيجية بطرح أسئلة عالية المستوى مثل: أين نريد أن نكون خلال الثلاث سنوات التالية؟ وما الذي يمكن عمله تنظيميًا لتحقيق ذلك؟

إن التركيز على الصورة الأكبر والأشمل يجعل تفكير المجموعة استراتيجيًا أكثر.

3. **مراقبة المفكرين الاستراتيجيين:**

خصوصًا في بيئات فريق العمل: كيف يتعاملون مع التحديات؟ وما نوع الأسئلة التي يطرحونها؟ وكيف يستجيب أعضاء المجموعة؟ ومتى ما وجدت الفرصة لمراقبة مفكر استراتيجي وهو يعمل يمكن للآخرين تقليد سلوكه.

4. **التعلم من التاريخ:**

أي دراسة وضع سابق تطلب تفكيرًا استراتيجيًا ومحاولة إيجاد 10 طرق لمعالجته بأساليب مختلفة ومع نتائج مختلفة، وفي حالة العجز عن إيجاد 10 طرق لمعالجة الوضع يجب السؤال عن المعلومات الأخرى الضرورية ثم تكرار المحاولة، وسيجد الشخص عندئذ أنه بدأ يفكر بطريقة استراتيجية، ويطور أفكارًا جديدة يمكن تطبيقها.

5. **النظر للمستقبل:**

يجب التفكير في تحد مستقبلي يتطلب تفكيرًا استراتيجيًا ثم تكرار التمرين السابق.

6. **مواكبة الاتجاهات الحديثة:**

يجب الاشتراك في المجلات والمطبوعات ذات الصلة، وحضور المؤتمرات والاشتراك في المواقع التي تقدم معلومات عن مجال العمل.

7. **المشاركة في نشاطات التخطيط:**

يجب على المدير الانضمام لمجموعة العمل الإستراتيجية في المنظمة، أو العمل كعضو مجلس إدارة منظمة غير ربحية أو عضوية جمعية متخصصة ، فهذه المشاركات تساعد على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي.

إن من مهام المدير أن يعمل على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى فريق عمله إذا كانوا يفتقرون لهذه المهارات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- طرح الأسئلة التي توجه تفكير العاملين نحو نمط التفكير الاستراتيجي.
- عند مناقشة قرار اتخذه المدير عليه أن يناقش القرار بشكل شامل بما في ذلك المنهجية والمعلومات التي استند إليه والبدائل المختلفة والنتائج المأمولة.
- إيجاد الفرص للموظفين ليكونوا أكثر مشاركة في معالجة الأوضاع التي تتطلب تفكيرًا استراتيجيًا.

- جعل التفكير الاستراتيجي جزءًا من ثقافة الإدارة.
- قياس سلوك التفكير الاستراتيجي عند تقييم الأداء.

## 8. ثقافة التفكير الإستراتيجي

تشمل عملية التفكير الإستراتيجي استشراف المستقبل والتغيرات المستقبلية والتأمل العميق لاختيار الاستراتيجيات المثلى والقوية التي تواجه التحديات و تصمد أمام المتغيرات المستقبلية، وبالتالي وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة. ويساعد التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمة من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية.
إن أكثر الخطط الإستراتيجية تطبيقاً هي تلك التي يشارك في صنعها جميع المدراء والموظفين ولذلك لا بد من نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة والاتفاق على القرارات.
ويتطلب نشر هذه الثقافة برنامجاً شاملاً ينخرط فيه أغلب ذوي العلاقة في المنظمة من خلال حلقات النقاش وورش العمل ومشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة واستنباط الإستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية. كما يشمل ذلك نشر ثقافة قياس الأداء والتزام الإدارة العليا بذلك.
ان ثقافة التفكير الاستراتيجي تتطلب الأخذ بالمبادئ الأساسية التالية :

1. **التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة:**

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.

و يتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملموس بما لا يدع مجالا للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالتزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق ، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الإستراتيجية.

2. **التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية:**

القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

3. **التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:**

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على تنفيذه. والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. ونذكر هنا ببعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الاستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المنشأة
- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة.

4. **التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً:**

العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الاستراتيجية بطبعها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاطى الاستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيدا ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

5. **التفكير الاستراتيجي ضرورة:**

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

## 9. العناصـــر الأساسيــة
## في التفكير الاستراتيجي

تتلخص العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي بما يأتي :

1. **تركيز الفكر أو القصد:**

إن القصد الاستراتيجي يوفر التركيز الذي يسمح للأفراد داخل المنظمة لحشد طاقاتهم، لتركيز الانتباه ، ومقاومة التشويش ، والتركيز على كل ما يلزم لتحقيق الهدف.

وبهذا المفهوم يعني وجود كل من الهدف الشامل أو الاتجاه (يمكن أن نسميه الرؤية)، وجعل هذا الهدف نقطة التركيز الوعي أو المحوري اي الفعل الذي يتحول عقلك خلاله نحو النتيجة أو القضية المركزية التي توجه القطاع الذي تعمل فيه من اجل بلوغ التغيير الذي تريد وترغب أن تراه في العالم والذي نحن متحمسون تماما للوصول إلى صنع المستقبل.

2. **التفكير خارج المألوف:**

وذلك من خلال محاولة وصف المنظمة من جميع الجوانب الممكنة للأنظمة المختلفة الموجودة. وتجاوز الأنظمة السائدة ، إلى الجوانب القانونية، والأسرة ، والطبيعية، أو وظائف الجسم ، الى النظم العالمية الاقتصادية والمالية وغير ذلك.

وبهدف الحصول على تفكير استراتيجي جيد نحتاج إلى محاولة فهم العالم الذي نعيش فيه والطريقة التي يعمل بها وكيف يؤثر ذلك علينا. وبسبب صعوبة معرفة حقيقة كل شيء مما يستوجب الحصول على أفضل ما متوفر من المعلومات الصحيحة وإعطاء الأولوية لمكونات الأنظمة التي من المرجح أن تؤثر على الطريقة التي تعمل بها الآن وفي المستقبل، وقد يحتاج ذلك إلى استكشاف أشياء جديدة والتحدث مع أشخاص من خارج المنظمة وخارجها .

3. **التفكير في الزمن:**

عند التفكير الاستراتيجي، لابد من الاتصال بالماضي مرورا إلى الحاضر ومن ثم إلى المستقبل. نحن نتعلم من الماضي لأخذ الدروس ومن الوقت الحاضر لتقييم الفجوة بين أين نحن الآن وأين نريد أن نصل في نهاية المطاف، وفي نفس الوقت يبقى التركيز دائما على المستقبل، هذا المفهوم يجعل التفكير في ماكينة الزمن متواصلة، أي أن عيوننا شاخصة للمستقبل مستفيدين من تجربة الحاضر والماضي.

4. **انتهاز الفرص الجديدة بذكاء:**

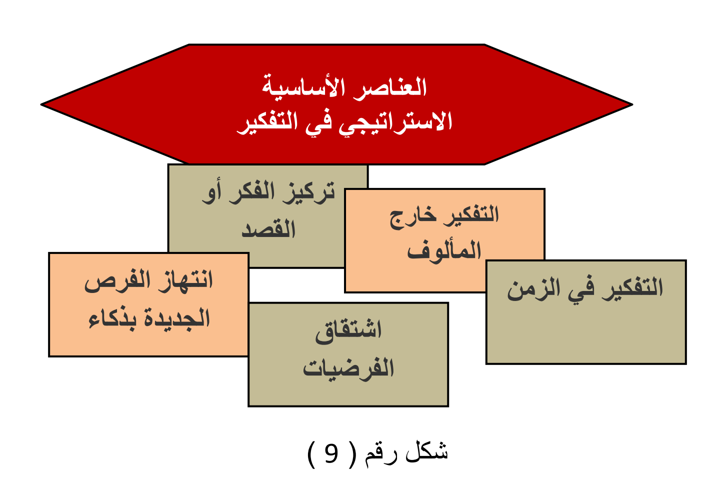
عندما نتذكر طريقة تحليل **SWOT** التي تحتوي على (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات). فإن قدرة المفكرين الاستراتيجيين تتجلى في انتهاز فرص جديدة كبيرة على الفور والإجابة عليها عند ظهورها. أنهم يفهمون أن

العالم ديناميكي وأنه منفتح على التغيير للوصول إلى رؤيتهم. واقتناص الفرص بذكاء يعني أيضا الحفر فيعمق المنظمة و الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة والأفكار والمعرفة ذات القيمة أينما وجدت ولكن علينا أن ننظر ونستمتع ونكسب الفائدة من كل ما يقال.

5. **اشتقاق الفرضيات:**

التفكير الاستراتيجي يعكس الأسلوب العلمي والإبداع والحسم، ان المفكرين الاستراتيجيين، يخلقون الفرضيات، تلك الأسئلة التي تبدأ (ماذا لو ...؟) أو (إذا ... بعد ذلك؟) ان هذه الأسئلة تمكننا من تصور سيناريوهات متعددة ويمكن أن نستند على المعرفة المتراكمة لدينا واختبار تلك الفرضيات والاستفادة من التجربة ، لخلق فرضية جديدة للعمل في المستقبل.

كما مبين في الشكل التالي:

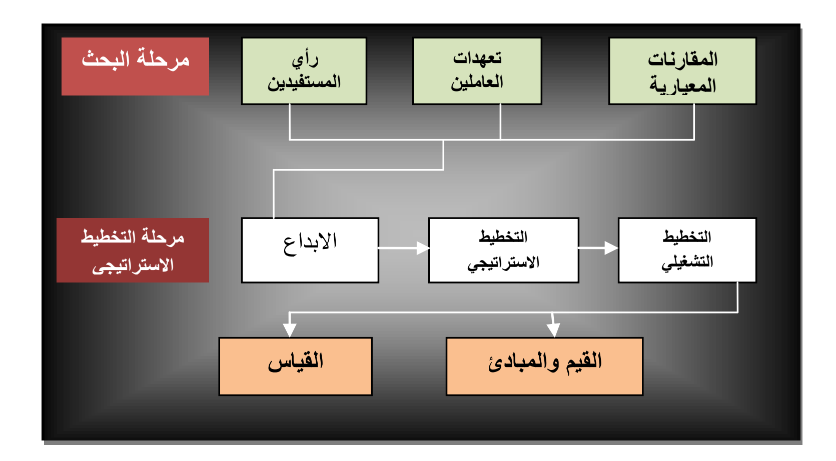



شكل رقم ( 9 )

## 10. عمليات التفكير الاستراتيجي

The Strategic Thinking Process

تتلخص عمليات التفكير الاستراتيجي بالخطوات التالية:




**شكل رقم ( 10 )**
**عمليات التفكير الاستراتيجي**

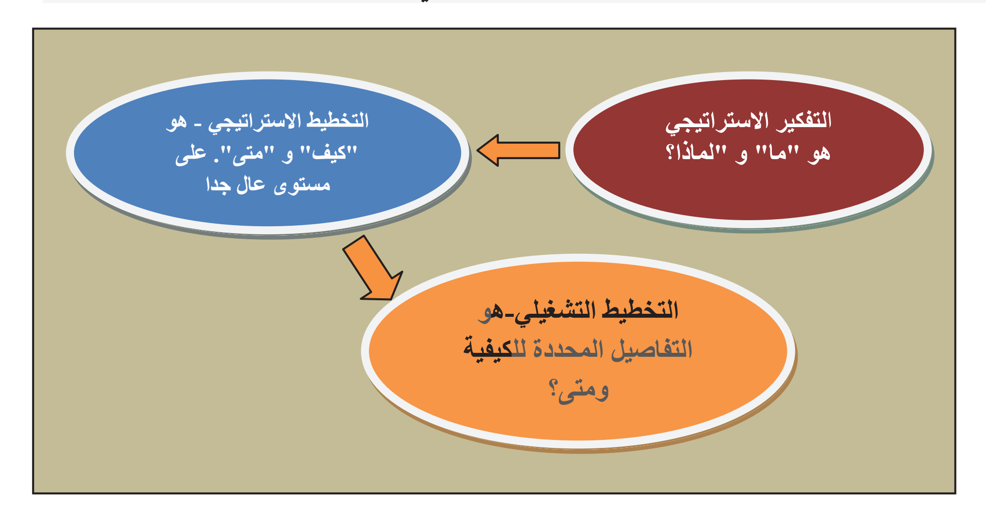
## 11. التفكير والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

إذا قارنا التفكير ألاستراتيجيي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي نرى أن:

- التفكير الاستراتيجي:هو"ما الذي ينبغي علينا أن نفعله " و "لماذا"؟
- التخطيط الاستراتيجي:هو"كيف" و"متى"...على مستوى عال جدا.
- التخطيط التشغيلي:هو التفاصيل المحددة لكيف ، ومتى؟

وكما يظهر في الشكل التالي:

**شكل رقم ( 11 )**
**التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي**
**والتخطيط التشغيلي**




## 12.مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي

ان التفكير الاستراتيجي هو مصطلح شامل. وهو يعني تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثم وضع الخطة التي من شانها رسم الإجراءات ذات التأثير الإيجابي الأكبر قدر ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقا.

فالتفكير الاستراتيجيي يمتد تأثيره إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال وأداء المنظمة الإجمالي. ويشمل أيضاً التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة وحتى إستراتيجية القيادة ،لذلك فإن التفكير ألاستراتيجيي يغطي أساسا جميع الجوانب التي يمكن وصفها بانها "إستراتيجية".

ان المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي تظهر في الجدول التالي:

**جدول رقم ( 2 )**
**مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي**

| ت | الفقرة | التخطيط الاستراتيجي | التفكير الاستراتيجي |
|---|---|---|---|
| 1 | رؤية للمستقبل | الصورة لمستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل | التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل |
| 2 | صياغة وتنفيذ الاستراتيجية | أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تجزئتها بدقة | صياغة وتنفيذ متفاعلة بدلا من متتابعة ومنفصلة |
| 3 | الدور الإداري في صنع الإستراتيجية | يمكن لكبار المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع للمديرين للتنفيذيين | المدراء في المستوى الأدنى لهما صوت في عملية وضع الاستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف المستجدة. |
| 4 | Control<br>السيطرة | يؤكد السيطرة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن ان تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة. | تعتمد على المرجعية الذاتية – أي الشعور بان الهدف الاستراتيجي هو جزءا لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق. |
| 5 | Managerial Role in Implementation<br>الدور الإداري والتنظيمي في التنفيذ | المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد و توقع الدفاع عن انشطته. | جميع المديرين لديهم فهم للنظام الاكبر، والعلاقة بين أدوارهم ووظائف هذا النظام، فضلا عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام. |
| 6 | Strategy Making<br>صياغة الاستراتيجية | التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول | يرى الاستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو اكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقييمها. |
| 7 | Process and Outcome<br>العملية والنتيجة | ينصب التركيز على وضع الخطة والهدف النهائي | يرى بعملية التخطيط نفسها عنصرا ذا قيمة مضافة حاسمة . |

## 13.مقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

وعند مقارنة التفكير الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي نجد إنهما يختلفان في الأتي:

| ت | التفكير الاسترلتيجي | التخطيط التشغيلي |
|---|---|---|
| 1 | طويل المدى | قصير المدى |
| 2 | تصوري | عملي |
| 3 | البحث عن الجديد | النظر الى الواقع |
| 4 | الفاعلية | الكفاءة |
| 5 | النظرة من على (من فوق ) | ميدانية (النظرة من الآتي ) |
| 6 | كلي | جزئي |

## 14. خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

**يتميز الأفراد ذوي الفكر الاستراتيجي بما يأتي :**

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف إحداثه.
- التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية.
- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم، وإطلاق الرؤى التكاملية والشمولية التي تقبل النقد وتجاوز الأخطاء وترسم طرق النجاح.
- الميل للمنافسة والمغامرة وقبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- الإيمان بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.
- حب العلم والتعلم والحرص على نقل المعرفة للآخرين.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية .
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية .
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات .
- التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية .
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها .
- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستمتاع والإنصات.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية .

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- الإيمان بحرية الاختيار وان الإنسان مخير فيما يسال عنه ومجبر على ما قدر وكتب عليه.

## 15. أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة

يعتبر التفكير الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة لكونه يتيح تنظيم الأعمال فيها ويخلق البيئة المناسبة لازدهارها ، انه يحقق لها ما يلي :

- مزايا تتأتى من اقتراح قيمة فريدة للعملاء في المنظمة.
- مزايا تنبع من وجود وسيلة لتوفير قيمة أفضل من خلال، عملية بناء الكفاءة ، والأشخاص والموارد.
- مزايا تتأتى من خلال التركيز على الغرض، والهوية، والقيم، والرؤية التي توجه التنمية والاستفادة المثلى من العروض، والعمليات، والموارد.
- مزايا التطوير القيادة الإدارة بحيث يصبح كل منها يبتكر ويحسّن .
- مزايا حول تفجير قدرات الإبداع والحدس، والاختراع والابتكار.
- مزايا التعايش مع المتناقضات لأنه يكشف لأنشطة المتضاربة ويوظفها في خدمه المنظمة.
- مزايا في الأخذ بالمنظمة إلى أشكال جديدة من التطور وحالات المتميزة.

## 16. زوايا النظر في التفكير الاستراتيجي

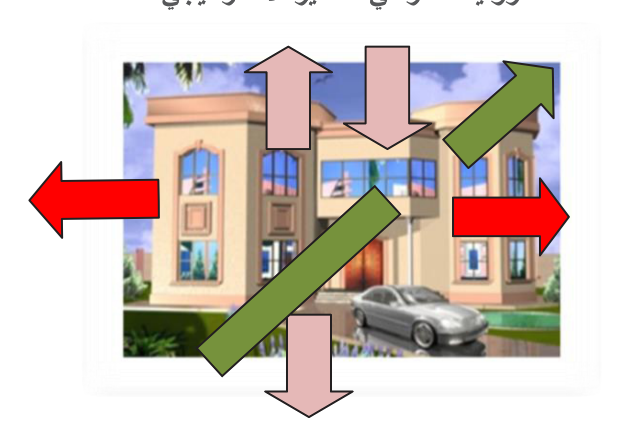
حدد منسبيرج (2005) سبعة أبعاد للتفكير الاستراتيجي وزوايا النظر اليه أي" الرؤى" بالاتي منها من خلال الزوايا التالية:

1. **رؤية الى المستقبل**: استشراف أحداث المستقبل والتوقع بها، عن طريق بناء إطار من أحداث الماضي والتنبؤ الحدسي بها
2. **رؤية من الخلف**: حيث تتأتى جذور أية رؤية جيدة للمستقبل من فهم الماضي.
3. **رؤية الى الأعلى** : اي رؤية " مشهد الغابة بما فيها من أشجار"
4. **رؤية من الأسفل**: الفهم العميق للعثور على الماس الخام، والأحجار الكريمة من الأفكار التي من شانها ان تغير المنظمة.
5. **رؤية جانبية** : التفكير الإبداعي، أو التفكير الجانبي، والقدرة على التفكير بشكل مختلف عن السائد وفيه تحدي للمتعارف عليه.
6. **رؤية من الوراء**: وضع الأفكار الإبداعية في سياق ان العمل في عالم لم يتكشف بعد. هذا التفكير من شانه المساهمة في بناء المستقبل.

7. **الرؤية من خلال**: ان الخطة الإستراتيجية تستحق ان توضع لها خطة منهجية لتنفيذ الرؤية .وكما مبين في الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم ( 12 )

**زوايا النظر في التفكير الاستراتيجي**



## 17. من مزايا التفكير الاستراتيجي

1. **التفكير الاستراتيجي يوفر طرق للتبصر:**

التفكير الاستراتيجي يعكس قدره أعضاء المنظمة على التبصر في مجرى الأحداث وسير المستقبل وهو مركب من قدرات أخرى مثل التفكير الإبداعي وحل المشكلات. أنه يتطلب خبرة في تنظيم الأعمال لتكون أكثر فعالية. في الوقت المناسب لتفاديها. كما انه يسعى الي بناء القدرة على التفكير الاستراتيجي الحقيقي الذي ينتج استجابة مبتكرة ومنظمة فعالة للاستفادة من هذا الابتكار. كما أنه فإنه يولد السرعة والمرونة.

2. **التفكير الاستراتيجي يعين في اتخاذ القرار**

يساعد التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرارات وخاصة ما يستفيد منها على جوانب تحليلية إضافة إلي القرارات التي تحتوي على التحديات.

3. **التفكير الاستراتيجي تفكير تشاركي**

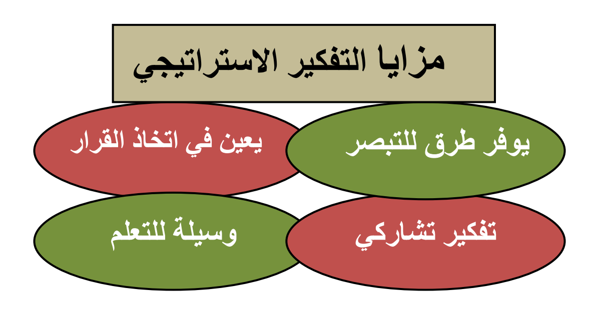
التفكير الاستراتيجي جمعي لكونه يحتوي على :-

- تخصصات متعددة
- مستويات متعددة
- التنوع في التفكير
- تنوع الخبرات
- تنوع المواقف

- العملاء
- الموردين
- الشركاء
- شبكة الاتصالات الديناميكية

**4. التفكير الاستراتيجي وسيلة للتعلم**

ان التفكير الاستراتيجي يدعو إلي مضاعفة التعلم بالمقارنة مع التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن أن يغطي بمحاضرة واحدة حيث أن التفكير الاستراتيجي عملية متواصلة وديناميكية ومتفرعة لا تضعف عند حد معين وهو ما موضح في الشكل التالي:




شكل رقم ( 13 )

**18.طرق بناء التفكير الاستراتيجي**

هناك العديد من الطرق لبناء المهارات التفكير الاستراتيجي منها:

- تنمية الوعي لدى الإفراد الذين ينزعون غلي التفكير النقدي والتحليلي
- بحثيه الاستدلال الاستقرائي.
- تنمية النظرة الاحتمالية.
- تنمية عدم اليقين .
- تنمية السيناريو التخطيط.
- تنمية السيناريو التعلم.
- تنمية السيناريو التفكير.
- تنمية منهجية المستقبلية.
- تنمية ميزة التفكير.

## 19.الوسائل المستخدمة في التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يستخدم كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي عمليتين مختلفتين. فالتخطيط الاستراتيجي يستخدم عادة **SWOT** في تطوير منهجية الاجابة على تساؤلات **SWOT:** (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) هو الأسلوب الاكثر استخداما بين المخططين الاستراتيجيين. حيث يتم تجميع الاجوبة على كل هذه التساؤلات. اما عملية التفكير الاستراتيجي فتستخدم نهجا مختلفا يدعى TSWG. (التهديدات أو المخاطر ونقاط القوة والضعف والثغرات) وهذه المنهجية هي كتالي. تبدأ بوضع التهديدات أو المخاطر على الورق. ثم تبدأ عملية تقييم تلك المخاطر أو التهديدات الداخلية والخارجية، على المنظمة ، فمن الأهمية بمكان لكبار صانعي القرار معرفة القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة والاتجاهات الناشئة في مجال التكنولوجيا، والمنافسين الجدد، وغير ذلك ، والفكرة هي الحصول على كل شيء على الطاولة بحيث يكون على مرأى ومسمع من صناع القرار.

اما نقاط القوة فتشمل الاستثمار، والهيكل المالي، وتوزيع الوقت المناسب، ووجود شبكة الإنترنت بالموقع تعبء الولاء للمنظمة فهذه العلاقات هي قوة كبيرة والتي يمكن استخدامها لتقييم وتطوير منتجات وخدمات جديدة. وغيرها. اما نقاط الضعف، التي تمثل عوائق حقيقية وضعف لوضع المنظمة ،وقد يكون منها الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية وسبل الاحتفاظ برأس المال وعدم وجود برامج تنمية المهارات القيادية وما الى ذلك.

وعندما نأتي الى تحديد الفجوات بين عناصر القوة Strengths والضعف Weaknesses من حيث صلتها بالمخاطر الحقيقية تصبح إحدى أهم الفقرات التي يتعين ان يتناولها التخطيط الاستراتيجي. وعند هذه النقطة تكون المنظمة قد عملت على تحديد الفجوات بين القوة والضعف التي تتطلب نوع من الاستجابة الإستراتيجية والتكتيكية الآن ، ويمكن إنشاء الاستراتيجيات وحشد الموارد والأصول المخصصة وتحديد أولوياتها وتحولها الى عمل خلاق للمستقبل، وإغلاق الثغرات وجعل الخيال واقعا.

## 20. الأسس التي يقوم عليها التفكير الاستراتيجي

يقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الأسس التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار وهي كما يأتي:

1. **الكفاءات والمهارات**: ما هي نقاط القوة للشركة؟
كيف يمكن استخدام هذه لخلق ميزة تنافسية فريدة؟ ما هي نقاط الضعف في المنظمة التي قد تتركها عرضة للخطر؟
2. **المنتجات والعروض**: ما هو مجموعة العروض (المنتج، والخدمة، والسعر واشكل وطريقة التغليف...الخ) التي تقدمها المنظمة للسوق بما يجعلها فريدة من نوعها؟ ما هي العلامات التجارية المرتبطة بهذه العروض؟ كيف يمكن لهذه العلامات التجارية تتناسب معصورة وسمعة المنظمة؟
3. **البيئة والصناعة**: ما هو السياق الاقتصادي العام في المنظمة التي يسمح لها ان تتنافس؟ ما هي البيئة التنظيمية أو الحكومية التي تعيش فيها؟ ، ما هي لثار ذلك على المنظمة؟ ما هو هيكل الصناعة؟ مركز هذه الصناعة، وأين نريد أن نكون؟ ما هو موقفنا في هذه الصناعة، وماذا نريد لها أن تكون؟ كيف لهذه الصناعة التواصل مع الآخرين؟
4. **الأسواق والعملاء**: من هم العملاء المستهدفين من قبنا؟ ما هي احتياجاتهم؟ درجة ومستوىاهلية المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات الخاصة؟.
5. **المنافسون والبدلاء**: ما هي طبيعة المنافسة في صناعتنا؟ وهل ان الشركات الأخرى لديها ما يمكن أن تقدمه تلبية الاحتياجات نفسها؟ ما هي نقاط القوة في استراتيجياتها؟ كيف وبأي شيء تختلف او تتماثل عنا؟ كيف يمكن الرد على استراتيجياتها؟ ماهي الشركات التي يمكن ان تدخل الى السوق؟ما هي نقاط القوة واستراتيجياتها؟ ما هي الظروف التي قد تحدث في السوق وتعمل الى جانبهم؟
6. **الموردين والمشترين**: ما يمكن ان تفعله الشركات ألأخرى ؟ما نحتاجه من اجل صنع وبيع عروضنا؟ ما هي القوة النسبية للموردين والمشترين مقارنة بما لدينا ؟ما هي نقاط القوة في استراتيجياتهم ؟، وهل تتماشى مع متطلبات العملاء ؟ وما حصتهم في السوق؟

كم تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في العمليات التي تأخذها. وهناك حاجة للتأكيد من أن هذه العمليات الاستراتيجية تشمل ما يلي :

1. **الاتساق**: ان استراتيجيات المنظمة يجب أن تتناسب مع رسالتها ورؤيتها وتنافسية
الوضع الذي تعمل فيه والقوى التشغيلية فيها .
2. **الهدف الموجه**: ان استراتيجيات هي الوسائل التي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. فالاستراتيجيات الفعالة تعيين النتائج المتوقعة بوضوح وتعمل على إيجاد روابط دقيقة بين هذه النتائج وأهداف المنظمة.

3. **الواقع الحقيقي**: حيث تستند أفضل الاستراتيجيات على بيانات حقيقية. في حين يتطلب التفكير الاستراتيجي بحكم طبيعته افتراضات بشأن المستقبل، يجب أن تكون هذه الافتراضات مبنية على تخمينات متينة وتستند إلى وقائع، على سبيل المثال، بيانات الأداء الفعلي أو نتائج الاختبار التجريبي
4. **الاستناد على أساس تفكير واسع**: ان الشركات التي تتمتع باستراتيجيات ذكية قادرة على النظر في بدائل متعددة في وقت واحد والنظر في مجموعة من السيناريوهات في اتخاذ الخيارات الإستراتيجية.
5. **التركيز**: لا توجد أية شركة يمكن أن تفعل كل شيء، أو أن توفر كل شيء لجميع الناس. ان وضع إستراتيجية ينطوي على اتخاذ الخيارات حول ما سوف تفعل شركة ما ،وما عليها ألا تفعله. ان استراتيجيات أي شركة توفير إرشادات واضحة حول كيفية إعطاء الأولوية لأنشطتها ، وكيف توزع مواردها المحدودة.
6. **الاتفاق**: تتطلب الاستراتيجيات الناجحة خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، الحصول على دعم العديد من أصحاب المصلحة. وهذا غالبا ما يستلزم عملية تطوير الاستراتيجيات التي تفاعل مع جمع وجهات النظر المتعددة وتقاسم هذا التطور.
7. **الجاذبية**: يجب أن تعمل الاستراتيجيات على تعبئة الموارد بأوسع ما يمكن من اجل جذب انتباه الناس الذين سيطلب منهم تنفيذها.
8. **التكيف**: تحتاج الاستراتيجيات إلى أن تكون قادرة على التعديل والاستفادة من الدروس المستنبطة وتجنب الأخطاء والاستفادة من المعلومات الجديدة. في الوقت نفسه، هناك حاجة إلى تكون بعض هذه التعديلات عقلانية بعيدا عن أي شكل مفرط أو "متعجل".

**التنفيذ:** لأن استراتيجيات الفعالة تعتمد على جهود خاصة ومهارات معينة في المنظمة، وأنها تتضمن اعتبارات صريحة لكيفية التنفيذ. ان تنفيذ هذه الاستراتيجيات يحتاج الى إرشادات واضحة لصنع القرار من أجل تشكيل السلوك في جميع أنحاء المنظمة.

## مصادر الفصل الثاني


1. "Strategic Thinking presentation". http://docs.google.comidade.gov.(2012).
2. "Strategic Thinking versus Strategic Planning". http://sbs.ac.ke/blog/(2011).
3. "What is Strategic Thinking?". harvardbusiness.org. (2012).
4. Breanne Harris Strategic Thinking vs. Planning a Strategy"(2011).
5. Byron King "Strategic Thinking and Strategic Planning "( 2006).
6. David Hussey, "Creative Strategic Thinking and the Analytical Process: (2001).
7. Esther Kanyi"Strategic Thinking versus Strategic Planning",( 2011).
8. Fiona Graetz, "Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities", (2002)
9. Ingrid Bonn, , "Developing Strategic Thinking as a Core Competency" (2001).
10. Kathleen M. Eisenhardt "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making"(1990).
11. Rich Horwath "What is Strategic Thinking? ".http://www.sculpturaconsulting.com/ (2012).
12. Verne Harnish "STRATEGIC THINKING VS. EXECUTION PLANNING"(2011).

13. حسين محمد جواد الجبوري" المنهج المعاصر للتفكير الاستراتيجي" محاضرة في جامعة بابل ، ديسمبر (2012).
14. مجلة (HR) الأمريكية أغسطس (2011).
15. مصطفى أبو بكر والدكتور فهد النعيم "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"
16. يعقوب ناصر الدين رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الاوسط (2012).

# الفصل الثالث
# مدخل في التخطيط الاستراتيجي
# Introduction to Strategic planning

## 1-مفهوم الإستراتيجية

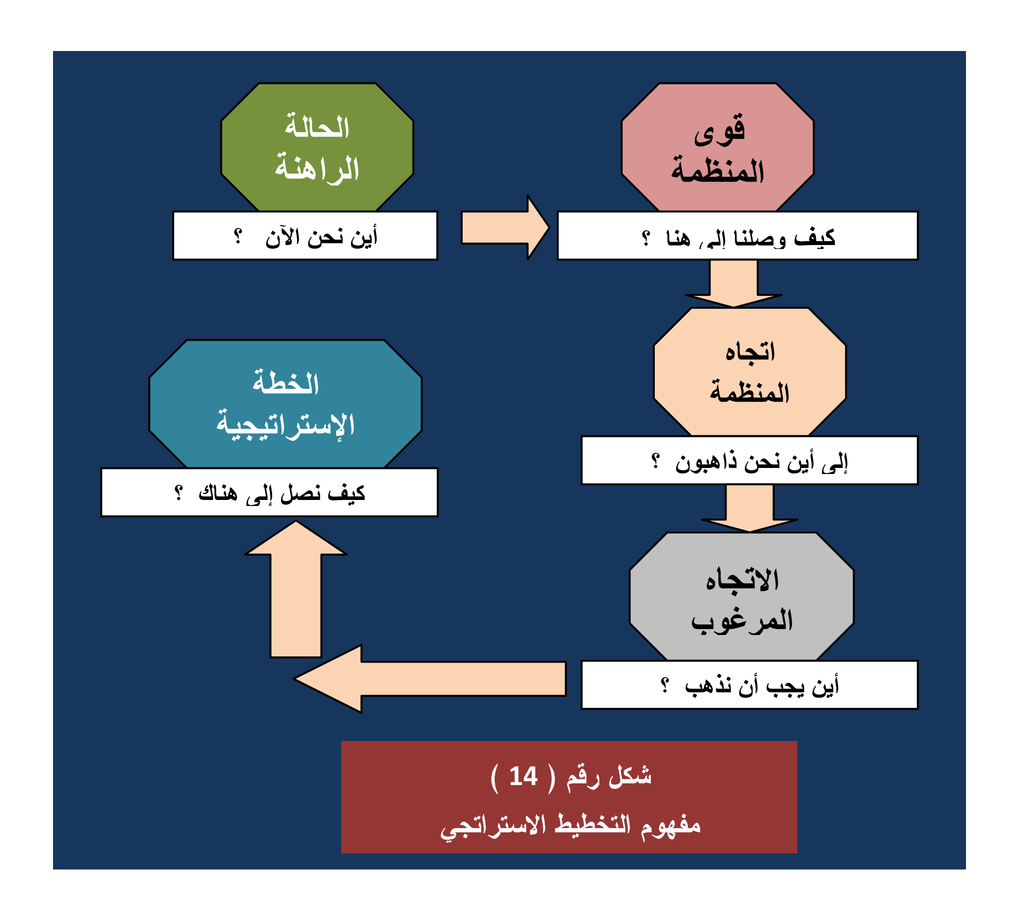
يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها ( الجنرال )، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

وبهذا المفهوم وعلى أساس مجموعة التعاريف والمفاهيم التي أوردها كبار المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية فإن الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.

**<u>كما أن من ابسط تعاريفها أنها:</u>**

**مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.**

والشكل التالي يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي:



شكل رقم ( 14 )
مفهوم التخطيط الاستراتجي

## 2. تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي :

1. مفهوم عسكري بحت من سنة( 500 ق.م حتى الآن).
2. ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد) سنة (1920).
3. أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر سنة (1950).
4. انتشار فرضية مفادها إن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر وذلك سنة (1950- 1955).

5. الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال الفترة (1955 – 1960).
6. تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (1960).
7. سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة (1960- 1965).
8. أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة (1980).
9. تناول تفسيرات جديدة للإستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها. بدأ من سنة (1986) .
10. ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتعين ان تفكّر بطريقة استراتيجية ابتدأ من سنة(1992- 1996).
11. تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إستراتيجية (2001 – الآن).

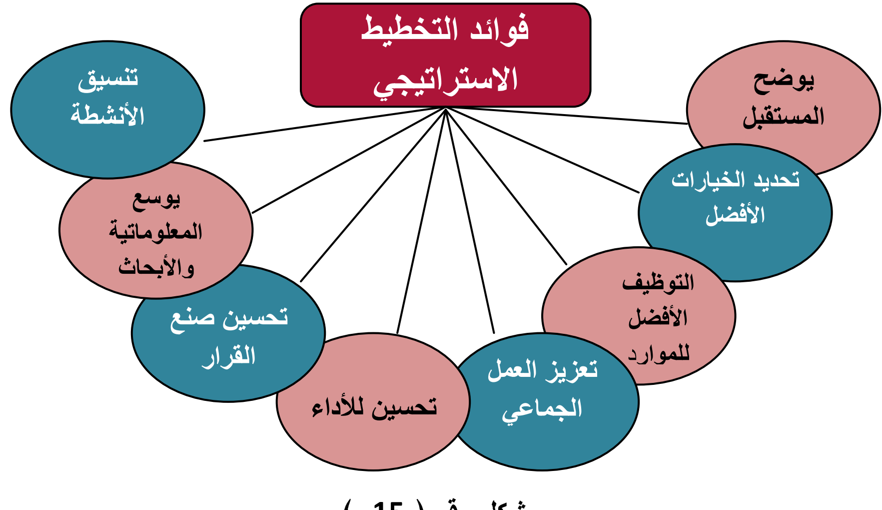
## 3- فوائد التخطيط الاستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
3- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.

5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف و المتغيرات بسرعة.
6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها،فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
7- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها.
8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

وكما يظهره الشكل التالي:




**شكل رقم ( 15 )**

**فوائد التخطيط الاستراتيجي**

## 4-لعوامل المؤثـــرة فـــي صياغة الخطة الإستراتيجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الإستراتيجية يمكن إجمالها بالاتي:-

**1- الأفق الزمني للإستراتيجية:**

يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي المدى القصير وهناك القرارات المتوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب.وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

**2- التركيز في الإنتاج:-**

يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة ، فكلما قل هذا العدد استطاعت ان تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المنظمات ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الإستراتيجية.

**3- التناسق في السياسات:-**

تعتمد المنظمة مجموعة من السياسات ، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تؤول أعمال المنظمة إلى فوضى وارتباك.

**4- نوع وكلفة الخدمات:-**

تؤكد الإستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشان اختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.

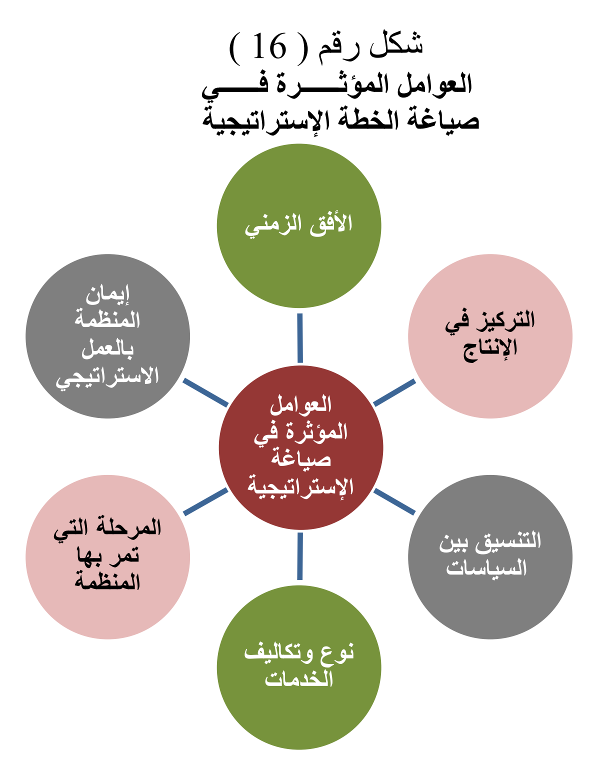
**5- المرحلة التي تمر بها المنظمة:-**

تمر المنظمة بمراحل عدة فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الاستقرار فالانكماش ثم الاضمحلال وكل مرحلة تتطلب استيعاب كامل لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.

**6- إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي:**

فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.

شكل رقم ( 16 )
**العوامل المؤثــــرة فــــي صياغة الخطة الإستراتيجية**




## 5- معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها مايلي:-

1- **التغير والتبدل السريع في البيئة:**
بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى ( 5 سنوات فأكثر ) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:**
بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولا وأخرا تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

**3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:-**

أن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

**4- الموارد المالية للمنظمة:-**

من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لان عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

**5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:**

أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

**6- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:**

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

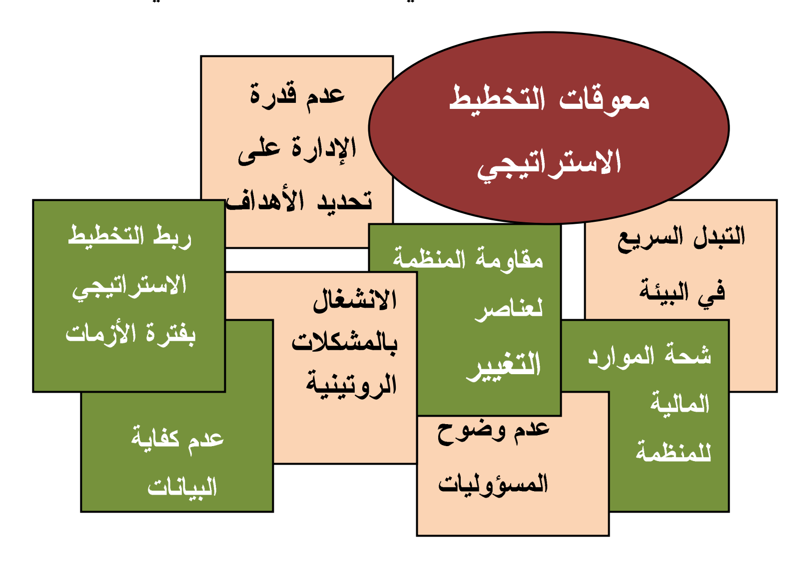
**7- المعلومات والبيانات الإحصائية:-**

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض ، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

**8- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:-**

يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئيقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

وتظهر معوقات التخطيط الاستراتيجي ملخصة بالشكل الآتي:




**شكل رقم ( 17 )**

**معوقات التخطيط الاستراتيجي**

## 6-مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية

إن إعداد الخطة الإستراتيجية يتطلب جهود كبير وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها وتشارك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة ويمكن تحديد أشكال المشاركة في إعداد الإستراتيجية وتنفيذها حسبما يلي:

### 1. المسؤولية الجماعية:

إن إعداد الإستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد معين في المنظمة ولا مجموعة صغيرة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والاستشاريين والخبراء من داخل وخارج المنظمة بالإضافة إلى عدد من موظفي المنظمة.

### 2. مسؤولية مجلس الإدارة:

تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الإستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الإستراتيجية والنظر في

المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق وهو الذي يضع الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الإستراتيجية كما انه يقوم بتحديد الخيارات الإستراتيجية المطروحة.

**3. مسؤولية المدير العام:**

حيث أن المدير العام هو المسؤول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعدوه ،لهذا يبرز دورهم في وضع الإستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة ومجرى أنشطتها وفعالياتها و بإمكانهم وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع وقدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة لا تواضع ولا مغالاة فيها.

كما يبرز دوره الاستراتيجي على اعتباره وجه المنظمة وممثلها أمام الرأي العام وموجهها وحلقة الوصل بين الفريق المكلف بإعداد الإستراتيجية والجهات الأدنى في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى وهو المتحدث للناس عن تطور العمل بها وتطلعات وطموحات المنظمة وهو المسؤول عن حل جميع الإشكالات العالقة فيها.

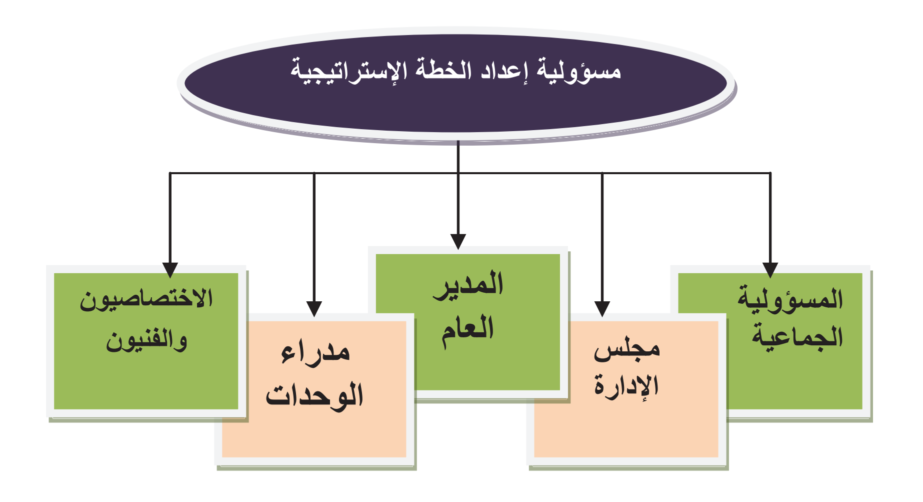
**4. مدراء الوحدات والإدارات:**

وتشمل وظيفتهم في إعداد الإستراتيجية في تقديم الدراسات المساندة والمعلومات والبيانات والتحليلات والمقترحات والرد على الاستفسارات التي ترد من مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى قيامهم بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط الذي يؤدوه والإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

**5. الأخصائيون والفنيون:**

يشارك الأخصائيون والفنيون في إعداد الإستراتيجية من خلال تقديم الدعم والمساندة للمدير في إعداد الجوانب الإستراتيجية المتعلقة بنشاطهم وتقديم الدراسات والأبحاث المساندة والمشاركة في تفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الإستراتيجية.

ويبين الشكل التالي المسؤوليات المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية:




**شكل رقم ( 18 )**

**مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية**

## 7- خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالاتي:

### 1- الآثار الطويلة الأجل:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليف كبيرة وجهود مهمة.

### 2- المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتدءا من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

### 3- المرونة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

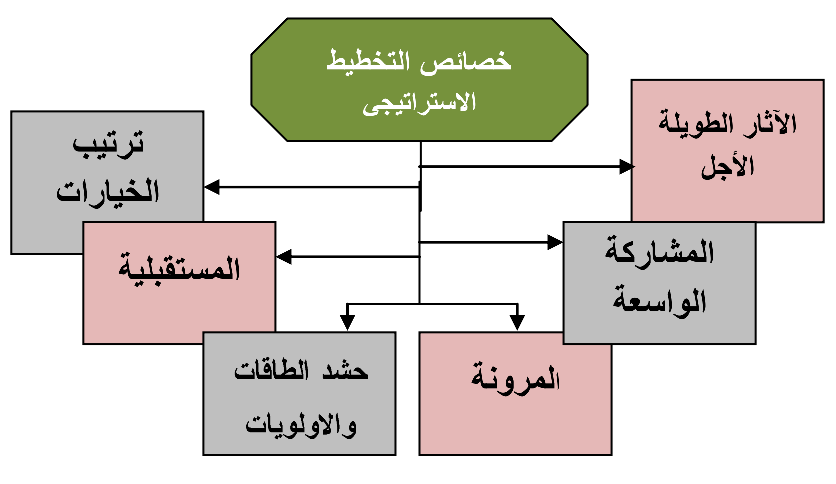
### 4- حشد الطاقات الكامنة والموارد:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

**5- المستقبلية:**
ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (Futuring ) بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

**6- ترتيب الخيارات والأولويات:**
من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

والشكل التالي يوضح الخصائص أعلاه:




**شكل رقم ( 19 )**
**خصائص التخطيط الاستراتيجي**

## 8- مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة

متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي:

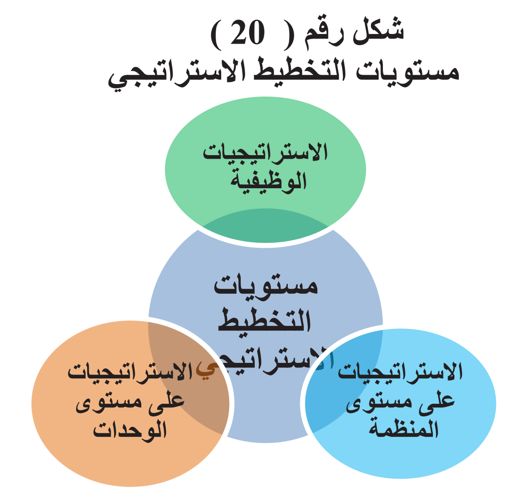
1- **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Cooperated Strategies:**
حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

2- **الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: United Strategies:**
وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات اصغر ( وحدات ) مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسق مع الإستراتيجية العامة للجامعة.

3- **الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies :**
وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

**ويبين الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي:**

**شكل رقم ( 20 )**
**مستويات التخطيط الاستراتيجي**




## 9- التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المراحل تشكل في تتابعها وعلاقتها ببعضها أساسا متلازما بحيث يؤدي أي ضعف في إحدى هذه المراحل أو

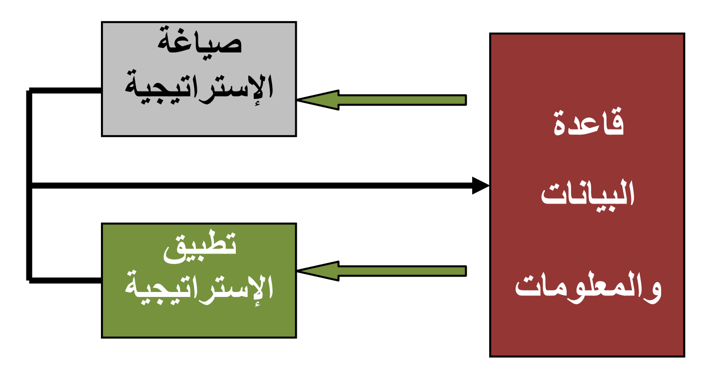
إحدى حلقاتها الأصغر إلى ضعف في بناء الخطة وربما تعرضها إلى إخفاقات خلال التطبيق.

ومن المراحل المهمة التي تُبنى عليها الخطة الإستراتيجية دراسة الحالة الراهنة، أي وضع المنظمة خلال الفترة السابقة ووضعها الحالي بهدف اكتشاف القوى الدافعة فيها وهو ما يُسمى (Scanning) أو دراسة البيئة الخارجية والداخلية ومن ثم تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، ونقاط القوة والضعف التي تكمن في القوى الذاتية لديها وهو ما يسمى بتحليل **SWOT** الذي يمكنها من تحديد وضعها الحالي وهي تنطلق للمستقبل.

بالإضافة إلى ذلك تحتاج المنظمة وهي تريد أن تنتقل إلى حالة أفضل إلى تحديد معالم المستقبل، أي معرفة اتجاهاتها المستقبلية، والتنبوء بصورتها القادمة (Forecasting) لكي تتعرف على ما يمكن أن تصل إليه وفقاً لوضعها الحالي ومن ثم تعيد رسم هذه الصورة بإدخال تحسينات جمة عليها وفق ما تطمح إليه وتستطيع تحقيقه.

إن دراسة الواقع ودراسة البيئة الخارجية والداخلية والتنبؤ بصورة المستقبل تحتاج إلى خزين من المعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة ذاتها وبنشاط بيئتها الخارجية وهنا يأتي دور قواعد البيانات والمعلومات التي بدونها لا يمكن للمنظمة إجراء مسح ناجح لوضعها الراهن وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وهذا يتوقف على توفر قاعدة بيانات متكاملة وكافية وفاعلة لديها وإدارة كفئة لهذه القاعدة بمقدورها تلبية متطلبات المخطط الاستراتيجي، وهو يقوم بتحضير الأسس اللازمة لبناء خطة المنظمة.

وعلى أساس ما تقدم يتضح الترابط بين الخطة الإستراتيجية الجيدة وبين قاعدة البيانات الوافية والإدارة الناجحة لهذه القاعدة، فهي قضايا متلازمة فبقدر ما تجهز قاعدة البيانات الخطة بما تحتاجه من معلومات فإن الخطة الإستراتيجية تفتح الآفاق المستقبلية أمام قاعدة البيانات للتوسع والتطور من خلال كشفها لأنشطة المنظمة خلال مرحلة التطبيق والمتابعة والتقييم. وهكذا تحدث التغذية المتبادلة بين الطرفين وتغدو قاعدة البيانات المعين الذي لا غنى عنه للتخطيط الاستراتيجي.




شكل رقم ( 21 )

**التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات**

## 10- خطوات التخطيط الاستراتيجي

كما ذكرنا في الفقرة السابقة يجري إعداد الخطة الإستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها. وتتميز هذه الخطوات بما يلي:

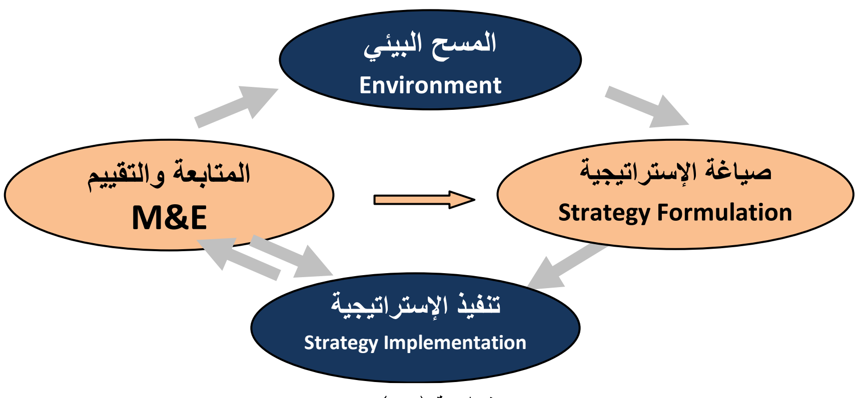
- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
- خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.
- خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي — Environmental Scanning
2. مرحلة صياغة الإستراتيجية — Strategy Formulation
3. مرحلة التطبيق — Strategy Implementation
4. مرحلة المتابعة والتقييم — Monitoring and Evaluation

وتظهر هذه المراحل كما في الشكل رقم ( 14 )

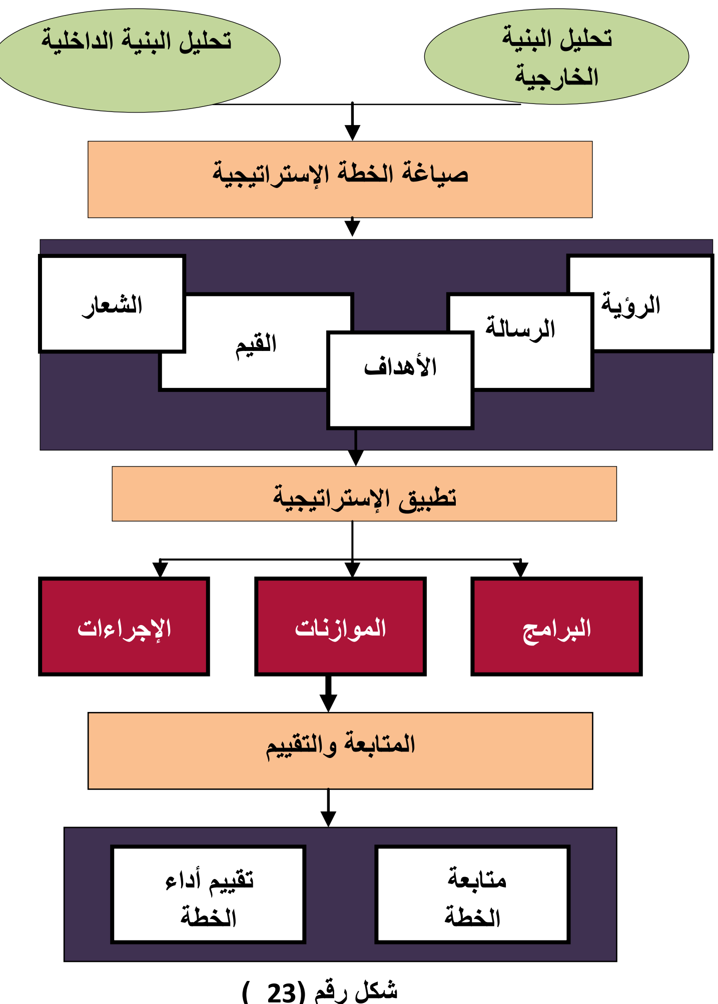
وقد يكون من المناسب عرض التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية وفق النموذج أعلاه ووضعها على شكل مجموعات رئيسية من العمليات تبدأ بالمسح البيئي وتنتهي بالمتابعة والتقييم وكما مبين في الشكل التالي حيث سنأتي على شرح كل مجموعة مفصلة في الفصول القادمة:




**شكل رقم(22 )**

**التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية**

ويمكن وضع المخطط أعلاه في صورة أكثر تفصيلاً لتظهر العمليات التي تجري عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي دون التطرق إلى التفريعات التي تخرج من كل خطوة من هذه الخطوات وكما مبين في الشكل التخطيطي الآتي:




شكل رقم (23 )
عمليات التخطيط الاستراتيجي

## 11- نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشان النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها.ومن النماذج المتداولة هي:

**1. نموذج التخطيط المبني على النتائج:**

**Outcome –Based Planning(OBP)**

خلال الخمسة أعوام الماضية قامت دول عدة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج وقد أثمر ذلك الأسلوب عن نتائج متميزة. كما ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسئولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم على الآتي :

- توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا .
- الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين .
- إظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين .
- جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات .

انه منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج .وينأى عن مناهج التخطيط الإستراتيجي التي تسببت في حدوث مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من المزايا والمنافع .

### 2- النموذج الخطي **Linear Model:**

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:-

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلاني.
- محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

### 3- النموذج ألتكييفي: **Adaptive Model**

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغييرات والتكييف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح ( Stakeholders ) والمنظمات الأخرى.

### 4- النموذج التفسيري **Interpretive Model**

يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الإستراتيجية ، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

### 5- النموذج الكلي: Macro Model

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

### 6- النموذج الجزئي Micro Model :-

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدءا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

### 7- النموذج الموضوعي Objective Model

وسمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطاءها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لايأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة.

### 8- النموذج التحليلي Analysis Model

يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها ولهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

### 9- النموذج ألوصفي:- Descriptive Model

وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

### 10- نموذج هارفارد:- Harvard Model

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم أحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

ووفق هذا النموذج تبنى الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.

### 11-نموذج أصحاب المصالح:- Stakeholders Model

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

### 12-النموذج التنافسي:- Competitive Model

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي:المساومة مع المشترين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.

### 13-نموذج التخطيط:- Planning Model

ويؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من اجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة،ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية.

### 14-نموذج السبعة أبعاد:- Seven Dimensions Model

وهو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما النموذج التخطيط وهما البناء ( Structure) أي اتخاذ القرارات

والعمل الاستراتيجي Strategy أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية (Systems) التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية ( Styles ) وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد (Starr ) والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة (Skills ) وأخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه (Super Ordinate Goals) ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز (7S ).

## 15-نموذج ستنير:- Steiner Model

وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية:

الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل،ثم تبدأ مرحلة الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج ية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج:متوسطة المدى وقصيرة المدى ويلي ذلك ة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.

## 16-نموذج هوشين:Hoshin Model

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الأهداف الاسترتتيجية Overall Goals .
- وضع الاستراتيجيات Objectives.
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.
- وضع مقاييس لتقدم الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

## 17-نموذج كوفمان Kaufman Model

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك ؟ وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية ومن ثم

توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

## 18-نموذج فيفر – Pfeiffer Model

يتلخص نموذج فايفر بالقول بان التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبيلاً في ذلك و يتضمن صفحتين هما: التدقيق والفحص البيئي، و الاعتبارات التطبيقية ، وتحتوي هاتين الصفحتين على (9) خطوات لإنجاز الخطة الإستراتجية هي:التخطيط للتخطيط، وفحص وتشخيص القيم، وصياغة ألرسالة ووضع النموذج الاستراتيجي للمنظمة،وتحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ) وأخيرا المتابعة و التحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على: ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية و الوظيفية وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم.

## 19-نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى1 من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة. وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي الأساسي ما يلي:-

- تحديد الرسالة: التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
- تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضاً تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديث الإستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

إن المنظمات التي تأخذ بهذا النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الواردة في الفقرتين (2،3) أعلاه.

## 20- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية

## Issue-Based Planning

إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي المذكور في البند السابق مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الرئيسية الذي يعتبر أكثر شمولية وفعالية. وتتبع في هذا النموذج الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع SWOT.
- تحديد القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل.
- تحديد البرامج التي تندرج تحت كل هدف.
- تقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم (بعض المنظمات تضع هذه المسائل في البداية).
- بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد اللازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ.
- توثيق العمليات أعلاه (القضايا، الأهداف، البرامج، وتحديث الرؤية والرسالة، والخطة التنفيذية) في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع SWOT معها.
- وضع خطة تشغيلية سنوية للخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة.
- البدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد أخرى).
- متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة.

## 21- نموذج التآلف Alignment Model :

يحرص هذا النموذج على إيجاد تآلف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.

ان هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها. أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالآتي:

1. يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساندة.

2. تحديد ما هي العمليات التي تعمل جيداً وما هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.
3. تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الإستراتيجية.

## 22- التخطيط القائم على السيناريو:Scenario Planning

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف. كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي.

وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج:

- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى، مثال ذلك تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك.
- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوىالخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام.
- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.
- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.
- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمة، مثال ذلك اختيار البرامج والاستراتيجيات الأكثر معقولية التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

## 23- التخطيط الاستراتيجي العضوي Organic Planning:

إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
- وضع تحليل SWOT.
- تحديد القضايا وأولوياتها.
- وضع البرامج،
- تحديد قيم وثقافة المنظمة "استخدام السيناريو" أو Storyboarding.
- تحديد الرؤية.

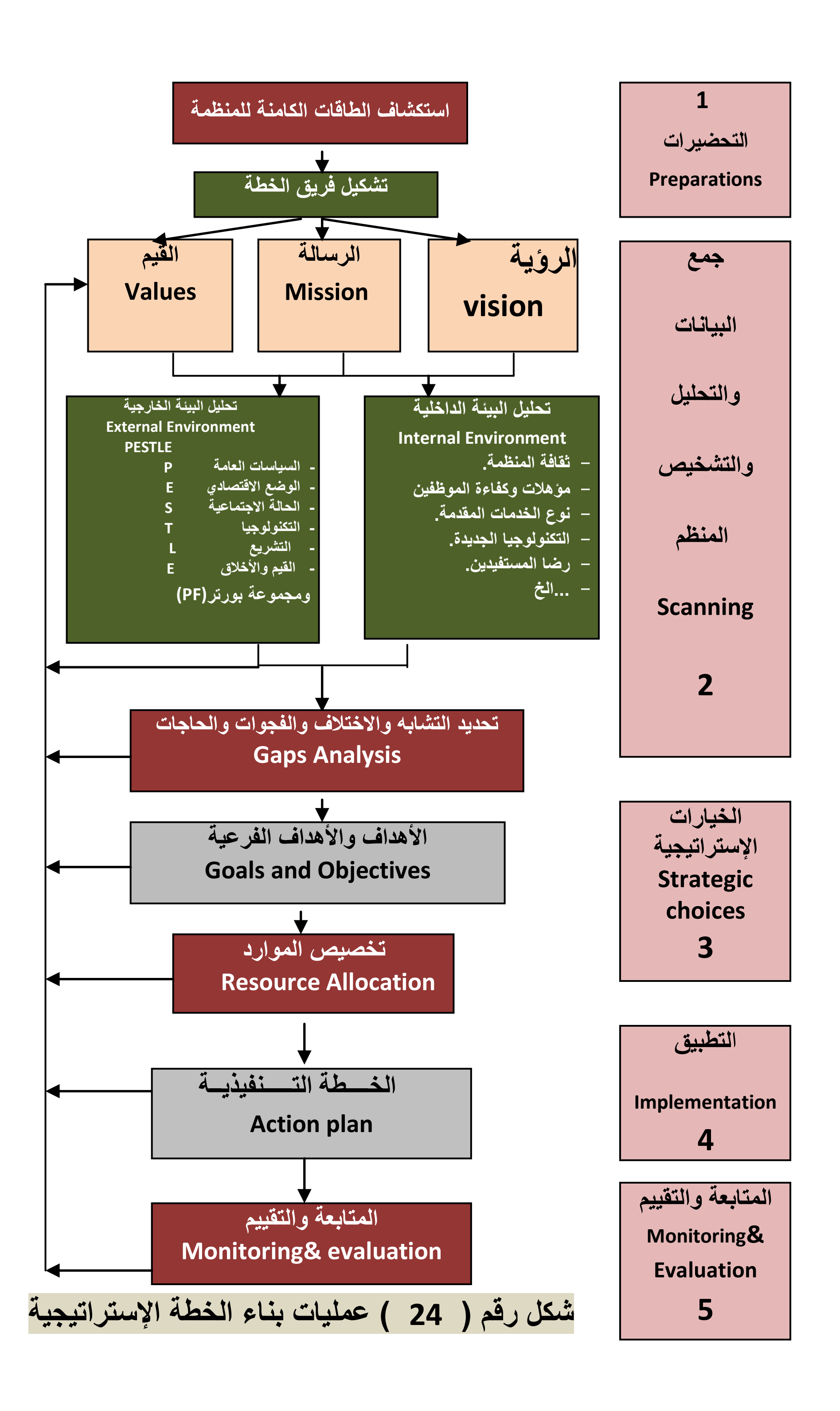
## 24- النموذج الذي اخذ به هذا الكتاب:

لدى استعراض نماذج التخطيط الاستراتيجي السالفة الذكر وجد أنها تشترك جميعها في مسائل أساسية هي:

- تأكيدها على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وإرساء قيم تعمل في ضوءها.
- تركيزها على أهمية تحليل واقع المنظمة الحالي واعتباره المنطلق الصحيح لتطويرها في المستقبل.
- تشديدها على ضرورة وضع أهداف إستراتيجية مجزأة إلى أهداف فرعية.
- اعتبارها الخطة التنفيذية الجزء العملي لنقل الخطة الإستراتيجية من نصوص إلى واقع عملي.
- تأكيدها على أهمية متابعة وتقييم خطوات تنفيذ الإستراتيجية والوقوف على تقدم العمل فيها وتصحيح الانحرافات الحاصلة ومعرفة مستوى الأداء المتحقق.

وإذا كانت هناك ثمة خلافات أو فروق بين هذه النماذج فهي تنصب على تسلسل مراحل إعداد الخطة ومراحل تنفيذها، فالبعض منها على سبيل المثال يقدم تحليل الواقع والبعض الآخر يؤخره ومنها من يؤخر وضع الرؤية والرسالة ومنها من يقدمها وبعضها من يؤكد على هذا الجانب أو ذاك من البناء الاستراتيجي .

وعلى أساس ما تقدم ومن خلال تحليل التجارب التخطيطية للعمل الاستراتيجي فقد وجدنا إن النموذج الأكثر واقعية وفاعلية هو الذي يجمع بين توجهات أكثر النماذج واهتماماتها وبين ضرورة المحافظة على تتابع خطوات بناء الإستراتيجية لكي يأتي بناؤه متماسكا. كما وجدنا أن النموذج الآتي هو أكثر واقعية، ويحرص على دور التغذية الراجعة في توفير إمكانيات إعادة النظر في الخطوات السابقة في ضوء ما تفرزه الخطوات اللاحقة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:




شكل رقم ( 24 ) عمليات بناء الخطة الإستراتيجية

## مصادر الفصل الثالث


1- "The University of Sheffield" 2010-2015 Strategic Plan
2- Alan M. Zuckerman," Healthcare Strategic Planning: Approaches for the 21st Century ", 2002
3- Allison, Michael, and Kaye, Jude, "Strategic Planning for Nonprofit Organizations"., 1997
4- Armstrong. M "Management Processes and Functions", 1996.
5- Armstrong. M. "A handbook of Human Resource", 2006.
6- Birmbaum B. "Strategic Thinking", 2004
7- Boyd, Sandy et al. "Preparing for Challenges Ahead.", 2004).
8- Bradford and Duncan," Simplified Strategic Planning". 2000
9- Brian Tracy, "The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success", 2000.
10- Charrier, Kim. "Strategic Management in Policing: The Role of the Strategic Manager." 2004.
11- Cognition, "Draft-Five-Year Strategic Plan for Early Years Education", 2007.
12- D O E, "Example of a Hypothetical Strategic Plan",1969.
13- Daniel J., Travis P. and Jann E., "Strategic Planning Tactics for Shared Governance", 1993.
14- David A. Kenyon, "Strategic Planning with Hoshin Process "1997.
15- Ellen F. Goldman, et al, "Strategic Planning in Health Care" 2002.
16- Erica Olsen" Strategic Planning Kit for Dummies" (2012).

17- Foundation for Community Association Research, “Strategic Planning”, 2001.

18- Goodstein, Noland, Pfeiffer"Applied strategic planning ", 1992.

19- Ic.Gc.Ca,“Overview of the Strategic Planning Process”, 2003.

20- ICANN, “Strategic Plan”, 2004.

21- J. Naisbitt, Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives, , 1982.

22- Jay W. Spechler “ Success Stories of Leadership and Strategic Planning, “ 2001

23- John M. Bryson " Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and

24- Kono, T. "Changing a Company's Strategy and Culture", Long Range Planning, 1994.

25- L. Fahey and V. K. Narayman, Macro environmental Analysis for Strategic Management & rdquo, 1986.

26- M. Lorenzen, "Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming." 2006.

27- Max Mckeown," The Strategy Book, FT Prentice Hall". (2012

28- Menon, A. et al. "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making",1999.

29- Michael S. Deimler"The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives "( 2010).

30- Michele Rooney," Career Strategies that Reap Results"2000.

31- P. Kotler, "Mega marketing", Harvard Business Review, (March--April 1986

32- Pheiffer, goodsterin ,Noland,"Applied Strategic planning, An Introduction" , 1992.

33- Planware , “Developing a Strategic Plan”2007
34- Prevention by Design, “Strategic Planning”, 2006
35- Professional Engineer, "2005 - 2009 Strategic
36- R. F. Lusch and V. N. Lusch," Principles of Marketing", 1987.
37- Reentry Strategies Institute, “Introduction to Strategic Planning”, 2007
38- Roger Kaufman et al." Strategic Planning for Success", 2003.
39- San Mateo county , " strategic plan " ,2000.
40- Scott Armstrong. "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions". 1982
41- Simon Wootton., “The 9-Step Approach to Strategic Planning “2002.
42- Strategic Contact, “The Strategic Planning Process”, 2006.
43- Sustaining Organizational Achievement"(2011).
44- T. Levitt, "Marketing myopia", 2008
45- UC Berkeley, “Strategic Thinking and Planning”, 2000.
46- استراتيجية بيست بديز(2012)
47- التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية(2011)
48- الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ( 2007 - 2011 )
49- الخطة الإستراتيجية لوزارة الخارجية الأردنية 2010-2012
50- مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

# الفصل الرابع
# المنطلقات الأساسية
# في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

## 1. مقدمة

بعد ان تبنت أجهزة ومؤسسات الخدمة العامة في العديد من الدول خلال الخمسة أعوام الماضية التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج فقد أعطى ذلك الأسلوب نتائج متميزة. كما ساعد هذا الأسلوب من التخطيط كبار المسئولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم من خلال توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا والانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين وإظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين وجذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات .

ان التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج منهج متميز يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج ويتجنب أساليب التخطيط الإستراتيجي التي نجمت عنها مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من الفوائد والمكاسب للإدارات الحكومية .

## 2. السمات الرئيسية
## للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

تتلخص سمات التخطيط المبني على النتائج بما يأتي:

1- انه يبدأ بالنتائج الإستراتيجية .
2- انه ملائم لقطاع الخدمة العامة وليس القطاع الخاص .
3- هو طريقة مفضلة لدى البلدان المعروفة بريادتها في مجال الخدمة العامة مثل : نيوزلندا والمملكة المتحدة وكندا والولايات المتحدة واستراليا وماليزيا.
4- يؤكد على ضرورة تحقيق التفاعل بين الحاضر والمستقبل
5- على التفاعل الحي بين الجوانب النظرية والتطبيقية باستخدام أفضل التجارب والممارسات.

## 3- لماذا نموذج التخطيط المبني على النتائج

ان دوافع الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج تكمن فيما ياتي:

1- بساطة النموذج ومرونته وواقعيته .
2- ملائمته للدول التي لن تستخدم التخطيط الاستراتيجي سابقا .
3- ملائمته للمؤسسات الحكومية التي تسعى لتحقيق الغايات الوطنية .
4- انه ينسجم مع اتجاهات تلك المؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات للجمهور.
5- تميزه لكونه يركز على تحقيق النتائج وليس المدخلات.
6- يساعد على معرفة القيمة مقابل الكلفة أي تحديد المبالغ التي صرفت مقابل الخدمة المقدمة.

## 4- الفرق بين التخطيط الاستراتيـــــجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

برز الفرق بين التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص من خلال ما يلي :

| **القطاع العام**<br>ان هذا النوع من التخطيط يؤكد على: | **القطاع الخاص**<br>ان هذا النوع من التخطيط يؤكد على: |
|---|---|
| • **يحقق آمال وطموحات الحكومة والوزارات.** | • **انه يظهر عناصر القوة والتميز بين المنظمة والمنافسين.** |
| • **الوفاء بحاجات ومتطلبات المواطنين والحكومة معا** | • **يهيئ المنظمة للهيمنة على الأسواق.** |
| • **بناء القدرات المناسبة في المؤسسات على المدى البعيد** | • **يحد من المنافسة المتأتية من الآخرين .** |
| • **تحقيق الشراكة مع المؤسسات الأخرى لتحقبق النتائج** | • **يؤدي الى زيادة أرباح المنظمة وبرفع من قيمة اسهم المنظمة.** |
| • **إظهار القيمة المتحققة مقابل الكلفة من المخرجات** | |

## 5- تحديد النتائج الرئيسية

يبدأ التخطيط المبني على النتائج بتحديد النتائج الرئيسية في المنظمة او الإدارة الحكومية والتي ينظر إليها بكونها الأهداف التي عليها ان تسعى لتحقيقها.

ان النتيجة الرئيسة الواحدة هي نتيجة إستراتيجية واحدة تصبح محط تركيز الوزارة أو المنظمة ومن غير المحتمل أن تتغير في المدى القصير أو المتوسط.

اي ان التخطيط المبني على النتائج يبدأ بتحديد النتيجة الرئيسية .اما في الخطط الإستراتيجية التي بنيت وفق منهجية أخرى فان المؤسسات كانت:

1- تحدد الأهداف وتدرس الواقع وتصنع الرسالة والرؤية في البداية.
2-ما هي المخرجات التي علينا القيام بها من أجل تحيق النتيجة الرئيسية المطلوبة.
3- ماهي القدرات اللازمة التي يتعين توفيرها من أجل تحقيق هذه النتائج .
4-ما هي النقاط القوة الموجودة لدى المنظمة والتي يمكن توظفيها في تحسين الخدمة.
5- ما هي المخرجات التي على المنظمة إنجازها وتقديمها للمستفيدين .
6-- ما هي النتائج التي ساهمت المنظمة في خلقها.

## 6- فوائد تحديد النتائج الرئيسية

تتلخص فوائد تحديد النتائج الرئيسية في الآتي:

1- تحديد دور المنظمة.
2- تحقيق الألفة والانسجام بين مكونات الخطة الإستراتيجية.
3- التركيز على النتائج.
4- تسهيل وضع الأهداف الإستراتيجية والفرعية.
5- تسهيل وضع أولويات الأنشطة والفعاليات.
6- المساعدة في توزيع الموارد.

## 7- خطوات اختيار أولويات النتائج الرئيسية
## Key Outcomes Ranking

لأجل اختيار النتائج المؤثرة على عمل المنظمة وسبل نجاحها وترتيب هذه النتائج حسب أهميتها يمكن إتباع الخطوات التالية:

1- إعداد وتدقيق القائمة الخام للنتائج الرئيسية.
2- مناقشة وتحديد النتائج المتشابهة والمتعارضة بما يؤدي إلى دمج وإعادة صياغة هذه النتائج.
3- عرض قائمة النتائج بعد تقليصها من خلال الدمج وإعادة الصياغة على فريق متخصص لترتيبها حسب الأهمية وذلك وفق الجدول التقييمي الأتي:

**جدول رقم (3)**
**ترتيب النتائج الرئيسية حسب الأهمية**

| ت | النتيجة | الترتيب | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 أهمية قصوى | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 أهمية ضعيفة جداً |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

4- استخراج نتائج التقييم وعندها ستظهر نتائج مهمة جداً ونتائج متوسطة الأهمية والبقية تقع في أعمدة الأهمية الضعيفة ويتعين استبعادها من القائمة.

5- التقاط النتائج المهمة جدا وإعادة ترتيبها حسب النقاط التي حصلت عليها وربما يتطلب الأمر إعادة صياغتها لتحصل المنظمة على قائمة النتائج الرئيسية.

6- إضافة أية نتيجة هامة يراها مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أو الخبراء إلى قائمة النتائج الرئيسية التي حصلت عليها المنظمة وفق الفقرة (5) أعلاه ليبلغ عددها بين ( 5 -8 ) نتيجة.

7- وضع قائمة النتائج الرئيسية بشكلها النهائي واعتبارها الأساس في علاقتها في بناء الإستراتيجية وتنفيذها.

## 8- عناصر واتجاهات النتائج الرئيسية
## Elements of KO’s

تعتمد النتائج الرئيسية على طبيعية عمل المنظمة وطموحاتها في المستقبل ولهذا فهي تحتوي على العناصر الآتية: -

**1-** تطوير الخدمات المقدمة للفئة المستفيدة.
**2-** تحقيق أفضل رضا للمستفيدين عن الخدمات المقدمة.
**3-** تحسين نوعية الخدمات.
**4-** الوصول إلى أفضل تدريب للعاملين وتحسين سبل الإنتاج.

5- تحسين سبل الإنتاج.
6- إدامة التواصل مع الآخرين.
7- تطوير العلاقات الداخلية.
8- تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

## 9- تحديد مجالات النتائج الرئيسية
## Identification of KO's

تشتق النتائج الرئيسية من تحليل SWOT الذي تجربة المنظمة عند إعدادها للإستراتيجية كما إنها وثيقة الصلة برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

وحيث تركز الرسالة والأهداف الإستراتيجية على النوايا وما ينبغي تحقيقه فإن النتائج الرئيسية تركز على المناطق الأكثر أهمية فيهما إلا وهي: ما ينبغي تحقيقه وكيفية تحقق **ذلك**. ولأجل تحديد النتائج الرئيسية لابد من استعراض مكونات الرؤية ( Vission ) والرسالة ( Mission ) للمنظمة وفي هذه الحالة يمكن الاستعانة بالجدول الآتي في تحديد هذه العلاقات:

**جدول رقم( 4 )**
**تحديد النتائج الرئيسية**
**Identification of KO's**

| | |
|---|---|
| **رؤية المنظمة ( Vission )** | **النتائج الرئيسية المرشحة** |
| **رسالة المنظمة Mission:** | |
| **الأهداف الرئيسية** | |

وبعد الانتهاء من ترشيح مجموعة من النتائج الرئيسية يمكن اختيار البعض منها والتي تشكل الأهمية الأكثر في نجاح المنظمة، وحيث لا توجد قاعدة حاسمة وسريعة لهذا فمن المفيد اختيار عدد قليل من النتائج(5-8 ) نتيجة وذلك من اجل حصرها في الأطر الأكثر تأثيراً في تمكين المنظمة تحقيق اتجاهاً صحيحاً نحو النجاح.

وتتبع الخطوات التالية في اختيار النتائج الهامة الرئيسية :
1- تحديد أنشطة المنظمة خلال الفترة الماضية.
2- تحديد أسباب قيام المنظمة بكل عمل من هذه الإعمال.
3- تصنيف الإجابات حسب الأنشطة الرئيسية التي تقع فيها.
4-اختيار KO's من بين الأنشطة الرئيسية.

5 - مشاركة العاملين في هذه الأنشطة في اختيار KO's.
6 - استعراض وتدقيق كل من الرسالة والأهداف.
7- تقييم المجالات المرشحة في الفقرة (5) للوصول إلى المناطق المطلقة التأثير في تحقيق الأهداف.
8- تحديد كيفية متابعة وتقييم كل واحد من النتائج المختارة.
9- ربط كل نتيجة مع العناصر الهامة الأخرى في مكونات الخطة الإستراتيجية.
10- مواصلة متابعة وتقييم كل نتيجة من اجل ضمان سير تنفيذ الإستراتيجية نحو أهدافها المرسومة.

إن تحقيق أي من النتائج الرئيسية يكمن في كيفية تسخير المسؤوليات الصغيرة الحجم والكثيرة العدد في انجاز المسؤولية الرئيسية المرتبطة بها بأعلى كفاءة ممكنة فإذا كانت المنظمة تهدف إلى زيادة الموارد وتخفيض الكلف فلابد لها من القيام بمجموعة من الفعاليات المؤدية إلى ذلك ومنها ما يلي:

- زيادة مستوى جودة الخدمات أو السلع المنتجة.
- زيادة كفاءة الأداء.
- تخفيض الوقت اللازم للعمل.
- زيادة الأمان وتخفيض المخاطرة.
- وغير ذلك

إن توفير الظروف والوسائل لتحقيق أي من المهام أعلاه يشكل فرصة لتكوين نتائج رئيسية، وإذا لم يكن هناك إمكانيات لتلبية متطلبات المهام المذكورة فإن المنظمة تبدأ بالتفكير في دراسة طبيعة متطلبات هذه النتائج ومدى قدرتها على توفيرها وذلك للارتقاء بتك المجالات إلى حالة النتائج الرئيسية وفي خلاف ذلك وضعها ضمن المجالات الثانوية.

وكمثال على ذلك: بما إن الوقت بالنسبة للمنظمة يعني الإنتاج ضمن وقت محدد ولهذا فإن عدم قدرة المنظمة على استثمار الوقت بشكل فعال فإن ذلك يعني عملها خارج مجالات النتائج الرئيسية.

## 10- تطوير نتيجة رئيسة واحدة :

تتكون النتائج الفردية الرئيسية من أربعة أجراء:

**1-** محور التركيز وهو شيء يحقق منفعة للسكان المستهدفين وهو إما :

- الاقتصاد
- البيئة
- مقدم للخدمة العامة ( مثال المدارس والمستشفيات)

2- واصف محور التركيز : وهو ما يشير إلى نوعية محور التركيز أو كمية أو مداه مثل (مدارس على مستوي عالمي ، اقتصاد متنوع ، بيئة نظيفة )
3- السكان المستهدفون وهم المجموعة او المجموعات التي تستفيد من تحقيق النتيجة مثال ( القطريين ) .
4- انشطة محور التركيز : وهي ما يجب على محور التركيز القيام به من اجل تلبية احتياجات السكان المستهدفين ، طبقا للوصف الوارد لمحور التركيز مثل : ان اشطة محور التركيز :
- تضمن للطلاب استغلال الحد الاقصى لإمكانياتهم .
- تزود الطلاب بالمهارات والخبرات اللازمة للمشاركة في سوق العمل بفاعلية .
- تزود الطلاب بأساس قوي من الثقافة والتقاليد السائدة في قطر .

## 11- مسؤولية تحديد النتائج الرئيسية

## Identification Of Outcomes

تقع مسؤولية تحديد النتائج الإستراتيجية على الأطراف الآتية:
1- مجلس إدارة المنظمة.
2- المدير التنفيذي.
3- هيئة المديرين التنفيذيين المساعدين.
4- ممثلين عن الفئات المستفيدة.
5- خبراء متخصصين يتم اختيارهم Focus group
6- استطلاعات الرأي.

وعادة ما يتم الممازجة بين هذه الأطراف من أجل الحصول على نتائج أفضل.

## 12- أطراف النتائج النهائية

تتكون الأطراف التي تساهم في خلق النتائج النهائية مما يأتي:
1. الأشخاص المكلفين بتقديم الخدمة Subject: أي المنفذين للهدف العام والفرعي.
2. النشاط أو الفعل Verb المراد تنفيذه: أي ما هو المطلوب من المنفذ القيام به.
3. الشيء Object المطلوب من المنفذ أن يكون قادراً على تنفيذه: كأن تكون قضية أسرية يعتني بها أو مشكلة اجتماعية يبغي حلها أو موظفين يريد رفع مؤهلاتهم وغير ذلك مما يعكس مهارات المنفذ وقدراته.

## 13- الأسس التي تستند عليـها
## صياغة النتائج النـهائية

تستند عملية صياغة النتائج النهائية على ما يأتي:

1- الفئة المستهدفة التي يراد تقديم الخدمة لها.
2- الجهات التي بإمكانها القيام بالتغيير.
3- التغيرات المتوقع أن تحدث لدى الفئات المستهدفة، مثل التغيرات في المعرفة والموقف والمهارات والسلوك وغيرها.

## 14- الفرق بين النتائج النـهائية والمخرجات
### Differences between Outcomes and Outputs

يتلخص الفرق بين النتائج النهائية Outcomes والمخرجات Outputs في الآتي:

1. إن النتـائج النهائيـة تتحـدث عن الفوائـد التـي تجنيهـا الفئـة المسـتهدفة من الخدمـة المقدمـة. فـي حين تتحدث المخرجـات عن الخدمـة المقدمـة لهـم، أي عن النشـاط Activity .
2. إن النتائج النهائية تصاغ عادة بمفهوم الكيفية التي تستفيد بها الفئة المستهدفة من البرنامج. بينما المخرجات تصاغ بمفهوم ماذا سيقدم البرنامج ؟
3. إن المحور الذي تدور حوله النتائج النهائية هم المستفيدين ولـيس البرنـامج نفسـه أو المنفذين له.

والجدول التالي يظهر الفرق بين المخرجات وغير المخرجات :

**جدول رقم ( 5 )**
**الفرق بين المخرجات وغير المخرجات**

| مخرجات | ليست مخرجات |
|---|---|
| ▪ صدار 100 رخصة قيادة<br>▪ بناء طرق جديدة بطول 100 كيلومتر<br>▪ تعين خمسة أفراد جدد لتعزيز قدرات تطوير السياسة<br>▪ الاستماع لــ 1000 قضية جنائية في المحكمة | • تطوير وتنفيذ نظام معلومات مالية جديدة – داخلي.<br>• تعين خمسة أفراد جدد لتعزيز قدرات تطوير السياسة - داخلي.<br>• توفير مشورة قانونية لمدراء الادارة - داخلي<br>• هذه تكاليف تشغيل مستمرة .<br>• إرسال كبار المدراء في برنامج تدريب – داخلي. |

## 15- أنواع التغيرات التي تستهدفها النتائج النـهائية
### Types of Changes of Outcome

يستهدف تعبير النتائج النهائية إحداث التغيرات الآتية لدى الجهات المستفيدة:

1. **تغيـرات فـي المعرفـة** (Knowledge): أي نقـل المعـارف والمعلومـات عـن أحداث المجتمع أو البيئة للمستفيدين من البرنـامج مثـل: زيـادة معرفـة المدراء في قسم التخطيط العمراني بالتغيرات السكانية في المجتمع.
2. **التغيرات في المهـارات** (Skills): أي رفـع مستوى المهـارات لـدى المستفيدين وزيادة قدراتهم الإنتاجية أو قدراتهم على اتخاذ القرار وغير ذلك.
3. التغيـرات فـي الموقـف (Attitude): ويـراد بـذلك إحـداث التغيـرات فـي موقـف الفئـة المستهدفة من ظـاهرة معينـة أو حالـة اجتماعيـة كتغييـر التمسك بـبعض التقاليد غيـر السليمة.
4. **التغيرات في السلوك** (Behavior): ويقصد منهـا نقل الأشخاص ذوي العلاقـة بالبرنـامج من حالة سلوكية إلـى أخـرى، كـأن ينقل الشـخص مـن حالـة التشـاؤم إلى التفاؤل أو من الخمول إلى النشاط وغير ذلك.
5. **التغيرات في الحالة أو المنزلة** (Status): مثل تغيير حالة الشخص من العطالة إلى العمل في إحدى الوظائف الملائمة لمهاراته وإمكانياته.
6. **التغيرات في إدامـة الحيـاة** (Maintenance): ويـراد بـذلك إجراء تغييرات فـي حياة الأفراد لكي ينعموا بأمان في حياتهم المنزلية أو الاجتماعية.
7. **التغيـرات فـي الحمايـة** (Prevention): وذلـك بتـوفير أجـواء مـن الحمايـة تحمـيهم مـن المخاطر المحيطة بهم، مثل الحماية من التدخين والكحول والمخدرات والعنف وغير ذلك.

## 16- بعض خصائص النتائج الرئيسية

تتميز مجالات النتائج الرئيسية بالخصائص التالية :-

1- أنها تغطي 80 % من النشاط أما بـاقي الأنشـطة التـي تقـع خـارج هـذه المجـالات فهي مجالات ثانوية مساندة لا تحتـل الأهميـة التـي تؤهلهـا لان تكـون ضـمن هـذه المجالات.
2- انها تصف بشكل موجز مستقبلاً خارجياً مرغوباً تسعى له الوزارة أو المنظمة .
3- لا تتغير على المدى المتوسط.
4- عامة بحيث توفر مظلة لجميع الأعمال التي تقوم بها الوزارة أو المنظمة التي تريد القيام بها الان وفي المستقبل.
5- إن عددها لـيس كثيـرا إذ يتـراوح بـين (5- 8 ) مجـالا وذلـك لكـي تتـيح للعـاملين والمنفـذين التركيـز فـي انجـاز أعمـالهم بصـورة مركـز علـى هـذه المجـالات وإعطاءها ألأولوية وبذلك ترتفع كفاءة الأداء.

6- إن العدد القليل من مجالات النتائج الرئيسية لا يحمل العاملين أعباء إضافية أكثر من المقرر أو يؤدي إلى إرهاقهم وبهذا تتجنب المنظمة إحدى أسباب الانخفاض في الإنتاجية.

7- أنها تحتوي على عبارات قليلة خالية من الأوامر أو التعليمات وتؤكد على النتائج وليس على النشاط.

8- أنها تصف المجالات الرئيسية للمسؤولية المتعلقة بأداء الوظيفة وتؤكد على المناطق التي تصف هذه المجالات التي تقع فيها المسؤوليات المؤدية لتحقيق النتائج.

مثال لنتيجة رئيسة واحدة من حقل التعليم :

أن تكون المدارس الحديثة ذات المستوى العالمي متوفرة للقطريين ، وهي

- تضمن للطلاب استغلال الحد الأقصى لإمكانياتهم.
- تزود الطلاب بالمهارات والخبرات اللازمة للمشاركة في سوق العمل بفاعلية.
- تزود الطلاب بأساس قوي من الثقافة والتقاليد السائدة في قطر

## 17- مراحل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

**وصف النموذج :**

يتكون نموذج التخطيط المبني على النتائج من ثلاث مراحل اساسية وتتضمن كل مرحلة عددا من الخطوات :

**المرحلة الأولى : مرحلة تحليل الواقع** الذي من خلاله نتعرف على ما يأتي

1- أين نحن الآن ؟ ما هو واقع المنظمة في الوقت الحاضر؟

2- وماذا نريد أن نحققه في المستقبل ؟ إي الى أين نريد ان نصل؟وبعبارة أخرى إلى أين نريد أن نذهب ؟

3- أي أنها تعني بتوفير الإطار الاستراتيجي للخطة من خلال تحديد اتجاه مسار الجهة الحكومية / الوزارة خلال فترة الخطة عبر العديد من الخطوات المتسلسلة والمترابطة رحلة التخطيط الاستراتيجي .

ومن خلال تحليل الواقع والتعرف عليه يتم تحديد الاتجاهات. من خلال الخطة الإستراتيجية التي تعبر عن التغير المنشود .

**المرحلة الثانية : مرحلة تحديد الاتجاهات :**

ويتم في هذه المرحلة الوقوف على :

1- التأكيد على دور ومهام وسلطات وصلاحيات الجهة الحكومية / الوزارة المعنية بالخطة .
2- مسح البيئة الخارجية المؤثرة على اداء تلك الوزارة / الجهة الحكومية .
3- تحديد نتيجة إستراتيجية رئيسة واحدة ترغب الوزارة / الجهة في تحقيقها خلال فترة الخطة .
4- تحديد النتائج الوسيطة التي تقود إلى تحقيق النتيجة الإستراتيجية الرئيسة .
5- تحديد الأهداف المفضية إلى تحقيق كل نتيجة وسيطة .

بعد دراسة الواقع الوقوف على ماذا نريد يصبح بمقدور الجهة المعنية تحديد نتيجة إستراتجية واحدة والوصول إليها عن طريق النتائج الوسيطة .

**المرحلة الثالثة : مرحلة تخطيط الأعمال :**

بعد تحليل الواقع والنتيجة الرئيسية والنتائج الوسيطة والأهداف لابد من وضع السبل لكيفية تحقيق الأهداف ؟ وهذا لا يتحقق الا بالاجابة على السؤال المتعلق بكيف نصل إلى ما نرغب في تحقيقه ؟ وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

1- تحديد التدخلات الرئيسة للازمة لتحقيق الأهداف التفصيلية .
2- تحديد أولويات القدرات اللازمة للاضطلاع بتلك التدخلات والأنشطة للازمة لسد فجوة هذه القدرات .
3- التأكيد على أولويات التدخلات والقدرات والأنشطة اللازمة لسد فجوة هذه القدرات .
4- تصميم وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية وإعلام المعنيين بها وتشمل ما يلي :
   - التأكيد على أولويات التدخلات اللازمة .
   - وضع وثيقة الخطة .

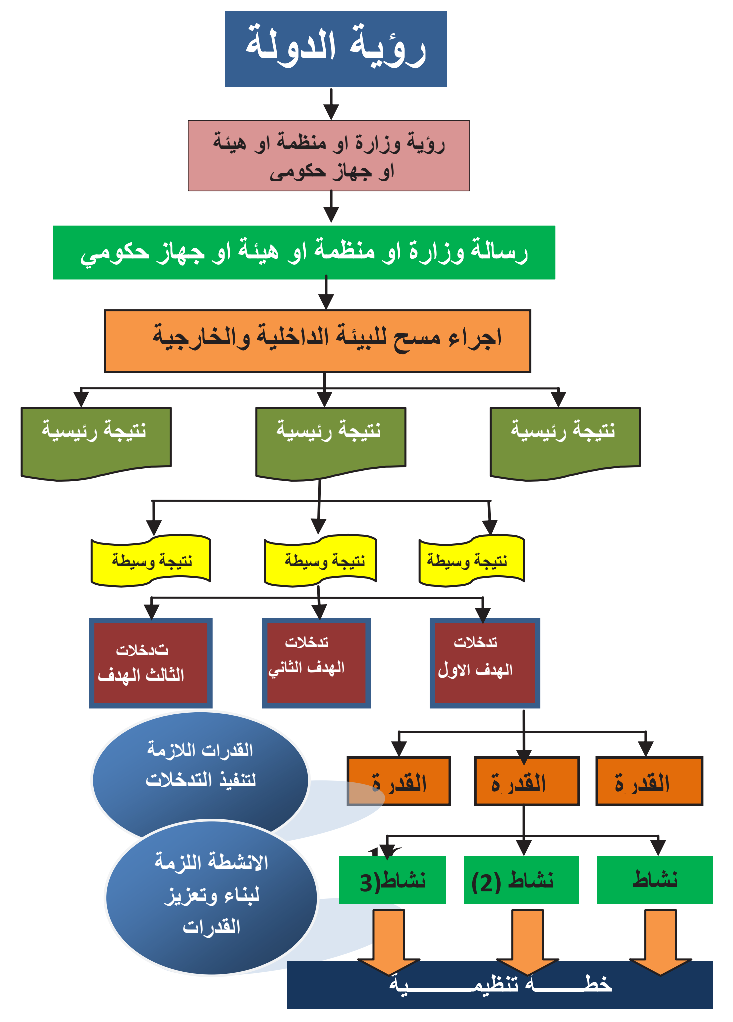
**المرحلة الرابعة :مرحلة تخطيط المخرجات :**

تقوم في هذه المرحلة الوزارة/ الجهاز الحكومي بتحديد المخرجات التي ستقدمها خلال السنة القادمة من اجل تحقيق الأهداف المحددة وتتكون من الخطوات التالية :

1- تحديد المخرجات المستهدفة خلال العام الاول من الخطة .
2- تحديد معايير ومؤشرات قياس تحقيق المخرجات .
3- إنتاج خطة المخرجات ( خطة التنفيذ ) وإعلام كافة الاطراف المعنية بتنفيذها .

## 18. خطوات بنـــــــاء وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية

**الخطوة الأولى** : إعلان الرؤية الوطنية والتوجهات العامة لإعداد الخطة الإستراتيجية .
**الخطوة الثانية** : إجراء مسح للبيئة الداخلية والخارجية
**الخطوة الثالثة** : تطور نتيجة إستراتيجية واحدة .
**الخطوة الرابعة** : إعداد النتائج الوسيطة .
**الخطة الخامسة** : تطوير وصياغة الأهداف التفصيلية لتحقيق النتيجة .
**الخطوة السادسة** : تحديد التدخلات التي تستوجب الاضطلاع بها لتحقيق الأهداف .
**الخطوة السابعة** : بيان موجز بالتدخلات واثر كل تدخل على تحقيق الهدف .
**الخطوة الثامنة** : تحديد القدرات ذات الأولوية التي نحتاج إليها في الماضي والحاضر .
**الخطوة التاسعة** : الأنشطة الرئيسية اللازمة لبناء وتطوير القدرات ذات الأولوية للازمة لكل مدخل من التدخلات .
**الخطوة العاشرة** : التأكد من أولويات التدخلات والأنشطة ذات الأولوية .
**الخطوة الحادية عشر** : تطوير مسودة وثيقة واحدة على مستوى الجهاز الحكومي .
**الخطوة الثانية عشر** : استعراض ومناقشة محتويات وثيقة الخطة الإستراتيجية .
**الخطوة الثالثة عشر** : إعداد مقترح الموازنة العامة .
**الخطوة الرابعة عشر** : مراجعة الخطة من الجهات المعنية من قبل الجهة المعنية .
**الخطوة الخامسة عشر** : اعتماد مسودة الخطة وإرسال مقترح الموازنة لوزارة الاقتصاد والمالية لاعتمادها .
**الخطوة السادسة عشر** : تجميع كافة الخطط .
**الخطوة السابعة عشر** : إصدار منشور اعتماد الإستراتيجية وإرسال الخطة إلى جهة الاعتماد .
**الخطوة الثامنة عشر** : إعداد وثيقة مشروع تنفيذ الخطة .
وكما موضح في الشكل التالي أدناه :




**شكل رقم ( 25 )**
**خطوات بناء وثيقة الخطة الإستراتيجية**

## 19- أوجه التخطيط بالنتائج

للخطة ألاستراتيجيية وجهان رئيسيان هما:

**1-** الخطة الإستراتيجية:انها خطة بعيدة المدى فترتها من 3- 5 سنوات تهتم بالنتائج انها تشمل الاتي:

- تحديد الاتجاهات:
  - تحديد نوع وطبيعة المنظمة دورها ووظائفها وصلاحياتها.

- تحليل البيئة الخارجية .
- تحديد النتيجة النهائية.
- تحديد النتائج الوسيطة.
- تحديد اهداف للنتائج الوسيطة.

- الخطة التنفيذية:
- تحديد التدخلات الرئيسية من اجل تنفيذ الاهداف.
- تحديد أولويات القدرات.
- تأكيد أسبقية التدخلات to showcase الخطة الاستراتيجية.
- وضع وإرساء خطة استراتيجية

**2-** الخطة السنوية او تخطيط المخرجات : انها تتضمن المتطلبات الأساسية للوفاء بالمخرجات من حيث الكم والنوع والتوقيتات الزمنية .خلال السنة وتشمل:
- تحديد المخرجات الرئيسية.
- تحديد مؤشرات أداء المخرجات
- وضع وإرساء خطة المخرجات

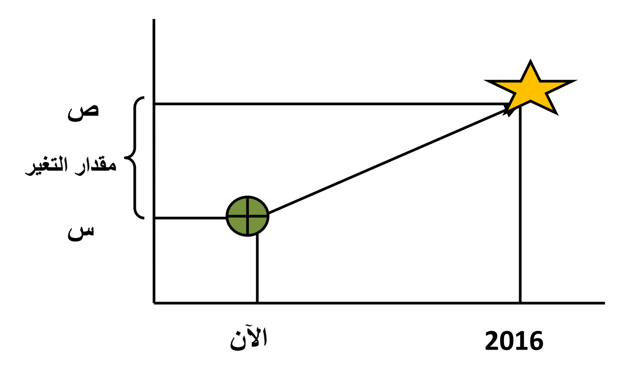
## 20- الأهداف الخارجية

**يعرف الهدف Objective** : بكونه نتيجة محددة وقابلة للقياس توفر جميع السبل من اجل التوصل إليها.

والأهداف تأخذ ثلاثة اتجاهات هي كما يأتي :

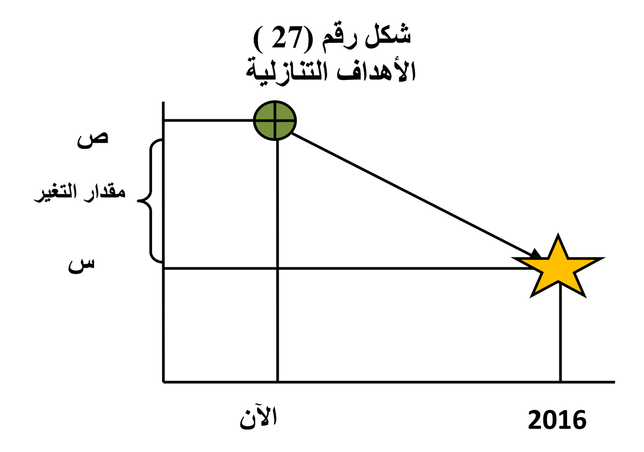
**1-** أهداف تصاعدية : وذلك عندما نريد التصاعد بالهدف من مستوى أدنى الى مستوى اعلي مثل : زيادة متوسط دخل الفرد خلال الفترة ، الارتقاء بنسبة القيد في المدارس ، وزيادة نسبة التطعيم لدى الأطفال ضد الإمراض.وكما موضح في الشكل التالي:

**شكل رقم (26 )**
**الأهداف التصاعدية**



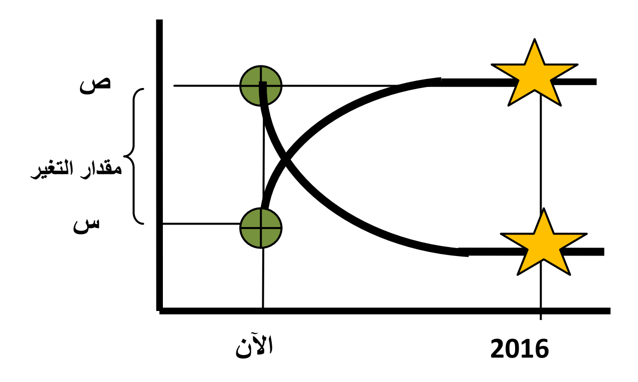

2- **أهداف تنازلية** : وذلك عندما نريد النزول بالهدف الى مستوى ادني أي تخفيضه خلال الفترة مثل : تخفيض نسبة الوفيات لدى الأطفال الرضع، وخفض نسبة الإصابات بحوادث الطرق ، وخفض نسبة الامية في المجتمع وغير ذلك .كما موضح في الشكل التالي :

**شكل رقم (27 )**
**الأهداف التنازلية**




3. **الأهداف المستقرة**:وذلك عندما نريد التصاعد او التنازل بالهدف من مستوى معين ثم الثبات والاستقرار عند المستوى الجديد ومواصلة السير به حتى نهاية الفترة.كما موضح في الشكل الأتي :

**شكل رقم (28 )**
**الأهداف المستقرة**




## 21- التدخلات هي السبيل لتحقيق الأهداف

التدخلات هي أنشطة مصممة لمساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها المدرجة في الخطة الإستراتيجية

وتشمل التدخلات الجوانب التالية:

1- توفير واستحداث الأنظمة والتشريعات.
2- تجهيز المعلومات وتطوير الوسائل للدخول الى المعلومات.
3- توفير وتأكيد الاحتياطيات من السلع والخدمات
4- تسخير الوسائل اللازمة التي من شانها تغيير الأسعار والكلف المعروفة والمختبرة من قبل السكان.
5- تشجيع الاتفاقيات الاختيارية والأنظمة الذاتية.

## 22- بناء القدرات

ان نجاح التدخلات في اية منظمة ينبغي ان تشمل جميع الموجودات التي من شانها إعطاء قيمة وهذا لا يمكن ان يتم الا من خلال تسخير طاقات المنظمة والتي تشمل:

1- الموجودات الملموسة: وتغطي :
العاملون، والتسهيلات، المعلومات،التكنولوجيا،والعمليات والهيكل .
2- الموجودات غير الملموسة : وتغطي :
العلاقات ،والثقافة ، العلامات

## 23- القيمة مقابل الكلفة

تستطيع المنظمة إنتاج وتجهيز سلعة او خدمة وفق الاعتبارات والمقاييس التالية:

- اقتصادية الخدمة او السلعة: عندما تشتري مدخلاتها بأسعار تنافسية.
- كفاءة الإنتاج والتقديم :عندما تنتج مخرجاتها بأقل ما يمكن من المدخلات.
- فاعلية الإنتاج والتقديم:عندما تكون مخرجاتها ذات آثار كبيرة عند النظر إليها من وجهة السلطات العليا.

ان الوصول إلى قيمة مقابل الكلفة (النقود)يحتاج الى مخرجات اقتصادية وكفاءة وفعالة.

كما إن الطريق الوحيد للتخطيط لإنتاج قيمة مقابل الكلفة (VFM) هو الشروع بالنتائج(Outcomes).

إن أسلوب التخطيط بالنتائج يساعد المنظمة على التركيز على القيمة مقابل الكلفة (VFM) لكونه يشرع بالنتائج.

## 24-نماذج من التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج

اعتمد المؤتمر العالمي السادس عشر للأرصاد الجوية)جنيف، 2011 ) الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) للفترة 2012-2015 مطبوع المنظمة رقم (1069)، والتي تعكس قرارات وتوجهات المؤتمرالتي ستسترشد بها المنظمة وهيئاتها التأسيسية في صنع قراراتها. وجاءت هذه الخطة الإستراتيجية ثمرة عملية تخطيطية استندت إلى الاحتياجات والأولويات التي حددها أعضاء المنظمة (WMO) .وكما يأتي :

### 1- الغرض من الخطة الإستراتيجية

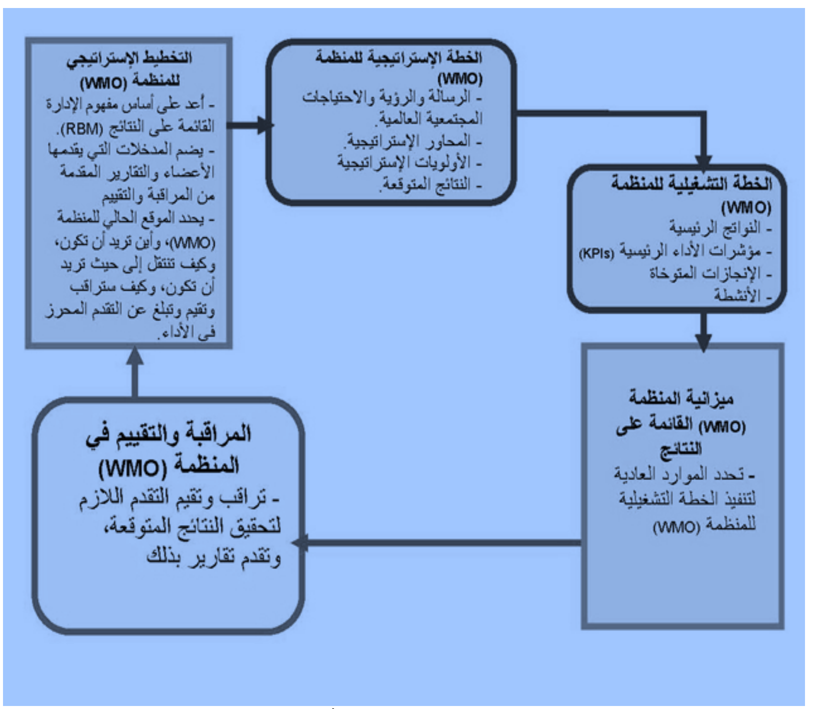
وتركز المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) ، فيضوء رسالتها وما قررهاأعضاؤها البالغ عددهم189 ، توجهها الإستراتيجي للفترة 2012-2015 على خمسة محاور إستراتيجية تتناول مجموعة من الاحتياجات المجتمعية العالمية لتحقيق ثماني نتائج متوقعة. وتقر المنظمة بأن عدداً كبيراً من المجتمعات تتأثر بشكل متزايد بالكوارث الطبيعية على الرغم من التقدم الكبير المحقق في تحسين الخدمات المقدمة، وأن الاقتصادات الوطنية قد أصبحت أكثر حساسية إزاء تقلبية المناخ وتغيره، مما يؤكد مجدداً الحاجة إلى تحسين الخدمات المتعلقة بالطقس والمناخ والماء والخدمات البيئية ذات الصلة، فضلاً عن الاتصالات وأنشطة التصدي لحالات الطوارئ، لاسيما في البلدان النامية وأقل البلدان نمواً، والدول الجزرية الصغيرة النامية (SIDS) ، وغيرها من البلدان التي تعاني هشاشة

الأوضاع. وتؤكد الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) للفترة 2012-2015 أهمية تحسين جودة الخدمات وجودة تقديمها من خلال النهوض بالبحوث والتطبيقات العلمية ؛ وتعزيز بناء القدرات؛ وإقامة الشراكات والتعاون وتعزيزهما؛ وتوطيد أسس الحوكمة الجيدة.
وقد أسهم التعاون بين كافة الدول في تقاسم رصدات منظومة الأرض من النطاقات المحلية إلى النطاقات العالمية ، إلى جانب التقدم المحرز في تقنيات تمثيل البيانات والنماذج العددية، في تحقيق تقدم كبير في تحسين جودة الخدمات الخاصة بالطقس والمناخ والماء والخدمات البيئية ذات الصلة، وتحسين توقيتها وأهميتها .وستواصل المنظمة (WMO) الاعتماد على أعضائها والمرافق الوطنية للأرصادالجوية والهيدرولوجيا (NMHSs) التابعة لها والمؤسسات العلمية الوطنية، ووكالات منظومة الأمم المتحدة والشركاء الآخرين والجامعات والقطاع الخاص، والمؤسسات المالية، لتقديم الدعم اللازم في المجالات العلمية والبرنامجية ومجال البنى الأساسية لتنفيذ نظم تعاون دولية فعالة من حيث التكلفة. وستعزز الخطة في الواقع إستراتيجيات تقديم وتطبيق المعلومات الخاصة بالطقس والمناخ والماء والخدمات البيئية ذات الصلة في إطار تحسين سلامة الشعوب ورفاههم ، والحد من الفقر، وزيادة الرخاء وحماية البيئة للأجيال القادمة. ومن المتوقع أن تشجع الخطة الأنشطة التي ينفذها الأعضاء، وأن توجه هذه الأنشطة وتنسقها، وذلك أساساً من خلال المرافق الوطنية (NMHSs) ،والمجلس التنفيذي،والاتحادات الإقليمية ،واللجان الفنية،وأمانة المنظمة. (WMO)

**2- عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة (WMO)**

اتخذت المنظمة (WMO) مفهوم الإدارة القائمة على النتائج (RBM) أساساً لإعداد خطتها الإستراتيجية. ويسهم هذا المفهوم أيضاً في توجيه تعريف البرامج وتنفيذها وإدارتها في الأمانة. ويمكِّن هذا النهج المنظمة (WMO) من تحسين تحقيق أهدافها ومساعدة الأعضاء على تحقيق خططهم المستدامة. وتبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة (WMO) بدمج المدخلات التي يقدمها الأعضاء في وثيقة تخطيطية رفيعة المستوى تحدد الاحتياجات المجتمعية العالمية والمحاور الإستراتيجية والأولويات الإستراتيجية والنتائج المتوقعة.
وتتمثل لبنات البناء الأربع لإطار المنظمة (WMO) للإدارة القائمة على النتائج في الخطة الإستراتيجية: (SP) للمنظمة (WMO) ، والخطة التشغيلية (OP) للمنظمة (WMO)، والميزانية القائمة على النتائج (RBB) للمنظمة (WMO) ، ونظام المراقبة والتقييم (M&E) في المنظمة. (WMO) واللبنات اربع هي كم يلي :

- الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) : وتقدم بياناً رفيع المستوى لتوجه المنظمة (WMO) وأولوياتها في المستقبل، وتوجيها ًللأمانة والهيئات التأسيسية في اتخاذ قراراتها خلال الفترة المالية. وهي الأساسالذي يُعتمد عليه في إعداد لبنات البناء الأخرى للإدارة القائمة على النتائج (الخطة التشغيلية والميزانية القائمة على النتائج والمراقبة والتقييم).
- الخطة التشغيلية للمنظمة(WMO): وتترجم المحاور الإستراتيجية والنتائج المتوقعة والنواتج الرئيسية إلى أنشطة برنامجية ومشاريع معينة ومحددة زمنياً وضرورية لتلبية الاحتياجات المجتمعية العالمية ولتحقيق النواتج المتوقعة. والخطة التشغيلية للمنظمة (WMO) شاملة من حيث إنها تحدد إسهام أعضاء المنظمة (WMO) واللجان الفنية والاتحادات الإقليمية والأمانة.
- الميزانية القائمة على النتائج للمنظمة(WMO) : تحدد الموارد العادية اللازمة لتنفيذ الخطة التشغيلية، وكذلك الموارد الطوعية للمبادرات المشاريعية التي تعزز تحقيق النواتج الإستراتيجية الرئيسية في المجالات ذات الأولوية.
- المراقبة والتقييم(M&E) :هي أدوات لقياس أداء المنظمة (WMO) في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) فيحينها. كما يسهم نظام المراقبة والتقييم في تحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة فيما يتعلق بالتنفيذ والسياسة العامة والإستراتيجية والتصميم البرنامجي،التي ستسهم في المرحلة التالية من التخطيط الإستراتيجي. وتقدم هذه الأدوات المعلومات لضمان استمرار فعالية وأهمية برامج المنظمة وتمثل نتائج التقييم مدخلات هامة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتستخدم في تعديل التوجه والأولويات الإستراتيجية، عند الاقتضاء. ويجري مراقبة وتقييم المدخلات (الموارد البشرية والمالية)، والأنشطة والمشاريع البرنامجية، والإنجازات المتوخاة والنواتج (من خلا مؤشرات الأداء الرئيسية( (KPIs) ، لتحديد التقدم اللازم لتحقيق النتائج المتوقعة .ويرد أدناه عرض بياني لعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. (WMO)




**شكل رقم( 29 )**

**مخطط يعرض عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة(WMO)**

**ـ هيكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة** (WMO)

الاحتياجات المجتمعية العالمية الثلاثة (تحسين حماية الأرواح والممتلكات (فيما يتصل بآثار الظواهر الخطيرة المتعلقة بالطقس والمناخ والماء وغير ذلك من الظواهر البيئية، وزيادة أمان النقل في البر والبحر والجو)؛ والحد من الفقر، واستدامة سبل العيش والنمو الاقتصادي (فيما يتصل بالأهداف الإنمائية للألفية)، بما في ذلك تحسين الرعاية الصحية والاجتماعية للمواطنين (فيما يتصل بالظواهر المتعلقة بالطقس والمناخ والماء والظواهر البيئية، وتأثيرها)؛والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية، تحققها خمسة محاور إستراتيجية على نطاق المنظمة (WMO) ، من شأنها أن تفضي إلى ثماني نتائج متوقعة لتحقيق رؤية المنظمة . (WMO) وهذه **<u>النتائج المتوقعة الثماني</u>** تحققها أيضاً نواتج رئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بها لقياس النجاح المحقق في تنفيذ النتائج. وفي إطار المحاور الإستراتيجية الخمسة والنتائج المتوقعة الثماني توجد خمسة مجالات إستراتيجية ذات أولوية (الإطار العالمي للخدمات المناخية، وتنفيذ

النظم العالمية المتكاملة للرصد التابعة للمنظمة/ نظام معلومات المنظمة (WIGOS/WIS)،والأرصاد الجوية للطيران، وتنمية القدرات والحد من مخاطر الكوارث)، التي يُرى أنها تسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق النتائج المتوقعة الثماني. ويرد في الجدول المبين أدناه عرض أولي لهيكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO)للفترة 2012-2015 وكما موضح في الشكل التالي ادناه :

| ثلاثة<br>احتياجات مجتمعية عالمية | خمسة<br>محاور إستراتيجية | ثماني<br>نتائج متوقعة |
|---|---|---|
| تحسين حماية الأرواح والممتلكات (من التأثيرات الناجمة عن الظواهر الخطيرة للطقس والمناخ والماء والظواهر البيئية) وزيادة توفير السلامة لعمليات النقل في البر والبحر والجو | تحسين جودة الخدمات وتحسين تقديمها | 1- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على تقديم تنبؤات ومعلومات وإنذارات وخدمات عالية الجودة للطقس والمناخ والماء والبيئة وتحسين سبل الحصول عليها تلبية لاحتياجات المستعملين ولتمكين جميع القطاعات المجتمعية المعنية من استعمالها في اتخاذ القرارات |
| | | 2- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على الحد من المخاطر الناجمة عن الطقس والمناخ والماء والعناصر البيئية ذات الصلة، وتخفيف تأثيراتها المحتملة |
| | تعزيز البحوث العلمية وتطبيقاتها فضلاً عن تطوير التكنولوجيا وتنفيذها | 3- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على توفير معلومات وتنبؤات وإنذارات أفضل بخصوص الطقس والمناخ والماء والبيئة لدعم إستراتيجيات الحد من مخاطر الكوارث تأثيرات المناخ وطرق التكيف معها على وجه الخصوص |
| تخفيف وطأة الفقر، واستدامة سبل العيش، والنمو الاقتصادي (فيما يتصل بالأهداف الإنمائية للألفية) بما في ذلك تحسين الصحة والرفاهية الاجتماعية للمواطنين (المتعلقة بالطقس والمناخ والماء والظواهر البيئية وتأثيرها) | | 4- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على الوصول إلى نظم رصد متكاملة وقابلة للتشغيل المتبادل، أرضية القاعدة وفضائية القاعدة وتطويرها وتنفيذها واستعمالها لإجراء رصدات الطقس والمناخ والرصدات الهيدرولوجية، وكذلك الرصدات البيئية ذات الصلة والطقس الفضائي، بالاعتماد على المعايير الدولية التي أرستها المنظمة (WMO) |
| | | 5- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على المساهمة في البحوث العالمية في مجال تطوير علوم وتكنولوجيا الطقس والمناخ والماء والبيئة والاستفادة منها |
| | تعزيز بناء القدرات | 6- تعزيز قدرات المرافق الوطنية للأرصاد الجوية والهيدرولوجيا (NMHSs) على الاضطلاع بولاياتها، ولاسيما في البلدان النامية والبلدان الأقل نمواً |
| الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية | إقامة الشراكات وعلاقات التعاون وتعزيزها | 7- إقامة شراكات وأنشطة تعاونية جديدة وتعزيزها لتحسين أداء المرافق الوطنية للأرصاد الجوية والهيدرولوجيا (NMHSs) في تقديم الخدمات والرفع من قيمة مساهمات المنظمة (WMO) في إطار منظومة الأمم المتحدة والاتفاقيات الدولية والإستراتيجيات الوطنية ذات الصلة بها |
| | تعزيز الحوكمة | 8- قيام المنظمة بعملها بفعالية وكفاءة |

**الجدول 1**: مخطط يعرض هيكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة للفترة 2012-2015

شكل رقم (30)
هيكل الخطة الاستراتيجية لمنظمة(WMO)

## 25. عوامل النجاح الحاسمة الأربعة

ان العوامل الحاسمة التالية تشكل عصب النجاح في بناء الخطة الإستراتيجية

1. تهيئة مستقبل جهازكم ليكون مستعدا لمهمة بناء التخطيط الاستراتيجي.
2. عقد اجتماع لكبار المدراء من الإدارة العليا القادرين على اتخاذ قرارات إدارية إستراتيجية مرة واحدة في الشهر على الأقل للنظر في للنظر في مراحل تطور التخطيط والمحافظة على زخم العمل.
3. تشكيل فريق متمكن من الموظفين المهرة ذوي الخبرة لدعم التخطيط في المنظمة وتجميع خطة إستراتيجية مبنية على النتائج وخطة مخرجات تكون ذات نوعية ممتازة.
4. بناء عمليات مؤسسية تعزز التواصل وكتابة التقارير التشغيلية وتقييم أداء العاملين لتطوير وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وخطة المخرجات.

# مصادر الفصل الرابع


1. Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
2. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
3. الخطة الاستراتيجية لمنظمة (WMO) 2015-2012
4. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
5. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج – قطر دولة (يوليو2011)
6. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009).
7. مجيد الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
8. مجيد الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيبة البرامج (دراسة مفاهيمية) " (2013).

# الفصل الخامس
# فريق وضع الخطة الإستراتيجية

## 1. التخطيط للتخطيط

إن وضع خطة إستراتيجية خمسية او أكثر يعتبر من أولويات أية منظمة، حيث تتوضح من خلال هذه الخطة الرؤى والأهداف واستراتيجيات خطط العمل ونمط ونوع المشاريع المطلوبة للبنى الارتكازية او تأهيل العاملين بما ينمي ويطور الأداء الكلي في المنظمة ويحسن وضعها التنافسي وهو ما يبتغيه التخطيط الاستراتيجي لها
.
ان التخطيط الاستراتيجي للمنظمة هو عمليه تحريك كافه الموارد البشرية والمادية والمعنوية فيها وتوظيفها باتجاه تحقيق رؤى وأهداف المنظمة وفق برنامج زمني محدد و هذا لا يتم الا من خلال الشراكة الحقيقية مع كافه العاملين فيها والجهات الأخرى ذات العلاقة وبآليات شراكة واضحة موزعة حسب الأدوار والاستحقاقات، ومن ثم اقرار هذه الخطة والعمل بموجبها خلال الفترة التي تغطيها الخطة .

## 2- التخطيط الاستراتيجي مسؤولية جماعية

ان إعداد الإستراتيجية "التخطيط الاستراتيجي" مسؤولية جماعية؟ بالرغم من ان وضع وصياغة وتطوير الخطة الإستراتيجية هو من مهام عمل فريق مصغر سناتي على التعرض له في السطور القادمة وقد حظي هذا الموضوع باهتمام المهتمين الإدارة الاستراتيجية والمخططين الاستراتيجيين.

فالبعض يرى أن التخطيط الاستراتيجي بأهميته وحساسيته وخطورة الخطأ فيه، لا يمكن أن يكون مهمة جماعية، بل لابد من اقتصاره على فئة أو مستوى إداري معين، ولكن شركة "نوكيا" كان لها رأي آخر؛ حيث يعتمد عملاق الهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية على مساهمات 250 من العاملين لديها في مراجعة استراتيجياتها التنافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء المنظمة، ونوعية الاستجابات الاستراتيجية المطلوبة.

ومن ثم يمكننا القول بأن المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي هي مسئولية جماعية يشارك فيها العديد من المديرين، سواءً في مرحلة تصميم الاستراتيجيات أو في تنفيذها أو في متابعتها، بل يرى جي. مور أنه "قد يشمل فريق التخطيط الاستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.

ان إشراك اللاعبين الرئيسيين من الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة،والإدارة العليا أمر ضروري من الذين يمكن أن يساعدوا على وضع إستراتيجية المنظمة، وإذا كان بعض الموظفين لا يمكن أن تكون لهم مشاركة فعلية فيمكن تبادل المسودات الأولى من الخطة معهم والحصول على ملاحظاته وبذلك يمكن ضمان الحصول على مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

## 3. مراحل تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية تكليف فريق بإعداد الخطة بالمراحل التالية:

1.تأكيد التزام الإدارة العليا.
2- تحديد أفق التخطيط.
3- اختيار فريق التخطيط.
4- تدريب الفريق.
5- تحديد طريقة عمل الفريق.
6- توزيع مسئوليات التخطيط

حجم فريق التخطيط المثالي هو من 9 إلى 15 عضوا مع الميسر وخارج منسق الداخلية. يجب أن تخطط أعضاء الفريق تمثل شرائح مختلفة من المنظمة - وليس فقط الموظفين على مستوى عال، مثل نائب الرئيس، وتقسيم ورؤساء الأقسام، وغيرها من مديري المستوى التنفيذي الذي يقدم إلى الرئيس التنفيذي. وقام فريق يتألف من التشغيل، والتسويق، وموظفي المبيعات يجلب التوازن عندما يتعلق الأمر بالنظر الاحتياجات الداخلية والخارجية.
بحث عن اللاعبين الرئيسيين من موظفيك وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا الذين يمكن أن تساعدك على وضع إستراتيجية. معرفة كيفية الحصول عليها المعنية. إذا كان بعض الموظفين لا يمكن أن تشارك في شخص، وتبادل المسودات الأولى من الخطة معهم والحصول على ملاحظاتهم بأنها عملية مستمرة. تأكد من أن لديك الاستفادة الكبيرة صور المفكرين وكذلك الحصول على مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

## 4. تشكيلة الفريق

يرى المعنيون بموضوع التخطيط الاستراتيجي ان تشكيلة فريق التخطيط المثلى يمكن ان تضم بين 5-7 وهذا العدد مناسب لأنه ليس بالقليل الذي تنجم فيه علامات الضعف وتظهر فيه نزعات التسلط ولا هو بالكبير الذي يفضي الى مزيد من

المجادلات والمناقشات وضياع الوقت ولهذا فان تشكيلته تحتوي على العناصر التالية:

1. أخصائي في التخطيط وله دراية بالتخطيط الاستراتيجي .
2. أخصائي في الأمور المالية والمحاسبة.
3. خبير او موظف متخصص في قضايا التسويق او تقديم الخدمات .
4. موظف متخصص بالموارد البشرية( HR ) وإلمام بالأشخاص الأكفاء والمتميزين.
5. متخصص في الكومبيوتر والبرمجيات (IT ) .




**شكل رقم ( 31 )**

## 5. استطلاع الآراء التي تتطلبها عملية بناء الخطة

من اجل ضمان نجاح عملية التخطيط، والمساعدة على عدم حدوث اية عقبات قد تعيق العمل يمكن للفريق استطلاع الآراء في جو من السرية الخالية من المخاطر. مع محاولة جمع الأفكار والمعلومات التالية المتعلقة بالموظفين بالطرق التالية:

1. اجتماعات المجموعات الصغيرة: إذا كانت ثقافة المنظمة مفتوحة ونزيهة، فان مجموعات صغيرة هي وسيلة جيدة للحصول على مدخلات من الموظفين. والحصول على مؤازرة وتعاون الموظفين مع الفريق.
2. المسوحات مجهولة الاسم: حيث تشكل الدراسات الاستقصائية على الإنترنت مصدرا مهما للمعلومات تسمح لكل موظف مجهول للتعبير عن رأيه دون تاثير من الاخرين .
3. تقييم العاملين والوثائق: هناك العديد من تقييمات الموظفين متاحة والتي يمكن الركون اليها من اجل استنباط تقييم للإجراءات والاستراتيجيات المحددة

## 6. تنظيم عمل الفريق

الاليات التالية توضح عمل الفريق وكما يلي :

1. تفريغ الفريق من مهامه الوظيفية اليومية أفضل لأنهم سينصرفون الى اداء مهام الفريق بكل رغبة ويتصاعد عطائهم وانكبابهم على عملهم ،
2. دورية اجتماعات الفريق : اجتماعات مكثفة في البداية ثم في الوسط اجتماعات متباعدة وفي النهاية كثقة .
3. مكافآت الفريق : تمنح في نهاية المهمة ويساوي راتب (3) شهور .
4. القيام بزيارات ميدانية لبعض الدول للإطلاع على التجارب المستثمرة اذا اقتضت الضرورة .
5. تخصيص موازنة مناسبة للفريق .
6. فترة المهمة من ( 3-6 شهر ).

## 7. جدول بتشكيل فريق العمل لتحضير الخطة الاستراتيجية

لابد للفريق المكلف بوضع الخطة ان يضع جدولا زمنيا لاعماله سواء كان للفريق نفسه او جميع المهام المساندة التي يحتاجها خلال ادئه لهذه المسؤولية وكما موضح في الجدولين التاليين :

جدول رقم ( 6 )

**الجدول الزمني لعمل فريق اعداد الخطة الاستراتيجية**

| ت | الاسم | العمل الحالي | العنوان | عمله ضمن الفريق | الخبرات والمؤهلات | فترة التنفيذ شهر | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| ن | | | | | | | | | | | |

جدول رقم ( 7 )

**جدول بتشكيل فريق العمل المساند والداعم لفريق اعداد الخطة الاستراتيجية**

| ت | المهمة | الجهة المسؤولة | المهمة المساندة | المدة اللازمة | فترة التنفيذ شهر | | | | | | المتابعة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| ن | | | | | | | | | | | |

## 8. مهام ومسؤوليات فريق وضع الخطة الاستراتيجية

تتحدد مهام وواجبات ومسؤوليات فريق وضع الخطة بما يلي :

1. دراسة واقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بتحديد فرصها ونقاط قوتها وما تواجهها من تحديات .
2. التصميم المبدئي للإعداد الخطة الاستراتيجية وما يتعلق بها من خطط تطويرية وتحديث بياناتها كلما دعت الحاجة .
3. وضع السياسات العامة وإقرار الخطط والموازنات وتحديد المسار العام .
4. تحديد الحاجة مشاركة الاطراف التي لها علاقة بوضع الاستراتيجية.
5. تحديد كيفية بناء الخطة وآليات العمل الموضوعة .
6. تحديد القيم والمبادئ المعلنة وتحديد المسارات وأولويات العمل
7. متابعة إنجاز المهام وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة.

8. تنفيذ عمليات التحليل والتخطيط والتقويم للخطة.
9. نشر الخطة الإستراتيجية في المنظمة .
10. توزيع المهام والأدوار بما تقتضيه متطلبات العمل.

## 9. تحديد احتياجات الفريق

من اجل توفير مقومات النجاح للخطة يتعين على فريق الخطة تحديد وتقييم الاحتياجات اللازمة لعمل الفريق خلال التحضير للخطة وبعد انطلاقها والتي يمكن توضيحها كالتالي :

1. تحديد إحتياجات فريق التخطيط من البرامج التدريبية للذين سيشاركون في وضع الخطة من جميع الإطراف.
2. تحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها لدى العاملين ووضع السبل اللازمة لتنميتها بمختلف المستويات .
3. نشر القيم المؤسسية والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين من اجل خلق الأجواء المناسبة للعمل الاستراتيجي
4. ترسيخ مفاهيم الجودة كمقدمات لولادة سياسات وهياكل تنظيمية وإجراءات وقواعد توفر البيئة الحسنة لعمل الخطة الإستراتيجية.
5. تطوير قاعدة الاتصال مع جميع المراكز المسؤولة عن توفير وجمع البيانات وتبادل المعلومات بصورة منظمة وسهلة داخل المنظمة.

كما موضح في الشكل التالي:




شكل رقم (32 )
تحديد احتياجات الفريق

ان لأسلوب عمل الفريق أهمية في كفاءة أداءه والعمل الذي يقوم بانجازه وهذا يتطلب وضع الخطط والإجراءات الكفيلة لضمان إتمام المهمة حسب توقيتاتها الزمنية وبالنوعية التي تطمح لها المنظمة ومن هذه الأساليب نذكر ما ياتي :

1- الركون الى مجموعة الخبراء وأهل الإختصاص (في فن التخطيط الاستراتيجي) ومجموعة المنفذين(الرؤساء المدراء)ومجموعة أهل المصلحة بالمنظمة والحريصين على نجاحها.

2. مشاركة أعضاء الفريق بالدور وحسب الترتيب التلقائي في الجلوس فالكل له حق إبداء فكرة واحدة لا أكثر ولا أقل.ولا يحق له أن يعلق على أراء الآخرين او أن يعقب عليها وعدم نقدها أو إبداء السخرية والاستخفاف بها. وقبول جميع الآراء وتسجلها إلا اذا كانت خارج الموضوع المطروح.
3. استخدام أسلوب العصف الذهني لكونه طريقة في مهمة من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند أعضاء الفريق في أجواء من الحرية والأمان والتسامح وقبول الرأي الآخر،
4. تأجيل تقييم الأفكار المطروحة أي كان منها في مرحلة الأولى من جلسات الفريق لأن النقد أو التقييم المبكر لأي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقد عملية المتابعة وانصراف الانتباه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل حيث أن الخشية من الخطأ والخوف من النقد يخلق الشعور بالتوتر ويعيق التفكير الإبداعي .
5. إطلاق حرية التفكير والتحرر من كل ما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ مما يرفع القدرة على إنطلاق الملكات الإبداعية ويفتح الأفاق الرحبة للتخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه حرج من النقد والتقييم ، ان هذا المبدأ يستند على مقولة أساسية في الإبداع مفادها ان الأخطاء غير الواقعية قد تثير أفكار أفضل عند أعضاء الفريق.
6. تطوير أفكار الآخرين والبناء عليها من اجل الخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست ملكا لأصحابها بل هي حق لأي مشارك تحويرها وتوليد أفكار أخرى منها أكثر قبولا وفائدة.
7. استخدام نظام التصويت وذلك باختيار المجتمعين لأهم الأفكار التي اقترحها اعضاء الفريق. وقيام كل عضو بوضع علامة أمام أهم الآراء التي برزت في رأيه وفي نهاية التصويت يمكن تحديد واختيار أهم الآراء المطروحة خلال الجلسة. وهذه من أهم القضايا التي يلتزم بها خبراء التخطيط الاستراتيجي في العالم المعاصر، خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. لكونها مفيدة في فرز الآراء الأكثر وجاهة وفائدة بلا مجاملة لأحد واعتبار المحصلة النهائية لعملية التصويت ملكا للاجتماع ..

## مصادر الفصل الخامس


1. Erin Schreiner "Seven Strategies for Developing Cohesive Teams"(2011).
2. Susan M. Heathfield"12 Tips for Team Building How to Build Successful Work Teams"(2010).
3. Tom Lombardi "2 thoughts on ,How Leadership Teams Successfully Create Aligned Business Strategy” (2013).
4. Walter Oelwein" How to create a team strategy document" (2011).
5. بناء فريق عمل ناجح (2012)
6. خلية المعرفة "كيف تبني فريق عمل ناجح"(2012)
7. موقع مفكرة الإسلام

# الفصل السادس
# رؤية المنظمة
# Vision Statement

## 1. مقـدمة

لا أحد منا لا يفكر في إنجاز أشياء كبيرة في حياته، ولكن نادراً ما يذهب فيكتب ذلك، وقد كان كثير من العظماء والبارزين في مختلف المجالات يمتلك تصوراً واضحاً عن رؤيته للأشياء التي يحلم بتحقيقها في المستقبل.

إن الأحلام هي التي تدعونا نفكر بالمستقبل وتدفعنا لأن نرفع رؤوسنا لكي ننظر إلى الأفق، إلى حيث أقصى ما تمتد إليه أبصارنا وبصيرتنا لنرى دائرة أحلامنا تشرق من هناك. أما القبول بالأمر الواقع فهو أن ننظر إلى ما بين قدمينا لنرى أين نقف، ونرضى بالواقع الذي نقف عنده، ونعتبره عالمنا الذي سيبقى هكذا أو انه سيتحرك خارج عن إرادتنا ولا سيطرة لنا عليه ولا حاجة للاكتراث لأي اتجاه سيتحرك.

ولكن اذا رفعنا رؤوسنا ونظرنا إلى المستقبل وحددنا خطوطاُ لحركتنا انطلاقا من الواقع الذي نقف عليه الآن تصلنا إلى الصورة الكبيرة المشرقة المضيئة الشاخصة أمامنا، نكون قد عرفنا أين نتجه ؟ وكيف نتحكم بالظواهر التي تحيط بنا؟ ومتى وكيف واين نسخرها لخدمة مسيرتنا على الخطوط التي رسمناها؟ كل ذلك نحصل عليه اذا نجحنا في تشكيل رؤية واضحة لأنفسنا او لمنظمتنا.

## 2- مفهوم الرؤية

| الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل. |
|---|

أنها بتعبير آخر:

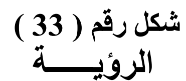
| أنها صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل. |
|---|

هكذا فإن الرؤية هي:

استشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة.

إنها أكبر الأماني، ولا أمنية أخرى تعلو عليها، إنها طريقنا إلى النجاح، فالرياضي الذي يذهب للألعاب الدولية، يضع في ذهنه أمنية كبيرة، ألا وهي الفوز بالمرتبة الأولى، ولا تعجبه نتيجة أخرى، ورؤية المنظمة التي تعمل في مجال النسيج أن تكون المنظمة الأولى في عالم الأقمشة والمنسوجات، ولا ترضى بغير ذلك. أنها اشراقة بدر عند الأفق مرسوم عليه الصورة المستقبلية للمنظمة التي ترنو إليها.

كما مبين في الشكل التالي:



**شكل رقم ( 33 )**
**الرؤيـــــة**




## 3- فوائد الرؤية الإستراتيجية

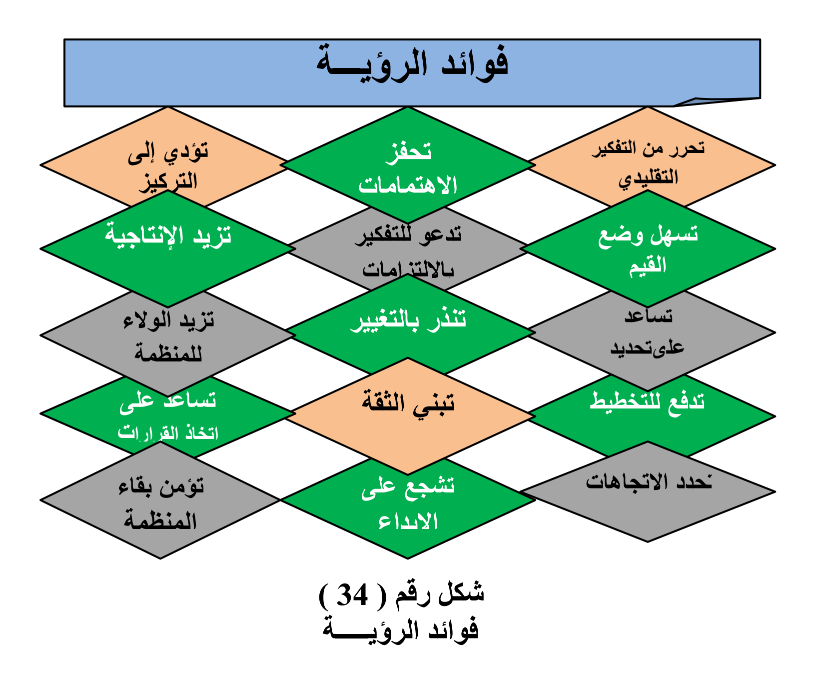
تكمن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة الناجحة. لكونها تحدد مرئياتها والتطورات الذهنية الواضحة لها كي تشاهد الأهداف البعيدة المدى التي يتعين أن تسعى إليها، وتتلخص أهمية الرؤية الإستراتيجية بكونها تقدم الفوائد التالية للمخطط الاستراتيجي:

1- تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي.

2- تساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة.

3- تساعد على تحديد معايير الأداء.
4- تدفع نحو التخطيط.
5- تحدد الاتجاهات والأغراض.
6- تحفز الاهتمامات.
7- تدفع نحو التفكير جديا بالارتباطات والالتزامات.
8- تنذر أصحاب المصالح بضرورة التغيير.
9- تشجع على بناء الثقة.
10- تحفز على الإبداع وإيجاد الحلول للمشكلات.
11- تدفع نحو التركيز على المستقبل.
12- تزيد من درجة الإحساس بالفعالية والإنتاجية.
13- تجعل العاملين أكثر ولاءً للمنظمة.
14- تساعد على اتخاذ القرارات.
15- تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها.

**وكما يظهر في الشكل التالي:**




**شكل رقم ( 34 )**
**فوائد الرؤيـــــة**

## 4- العوامل التي تخمد توقد الرؤية

بقدر ما للرؤية من فوائد باعتبارها المنار الذي تهتدي به المنظمة والأفراد للوصول إلى الأفضل، إلا أن هناك ما يجب الانتباه إليه من قبل صناع الإستراتيجية، ألا وهي العوامل التي من شأنها إخماد توقد الرؤية وطمس فوائدها وتحجيم مفعولها الريادي، ومن مواطن إخماد الرؤية هي:

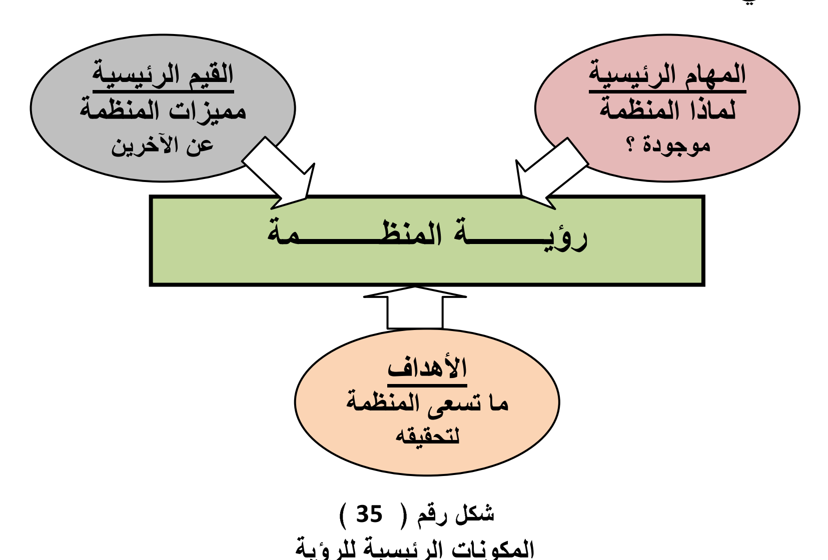
1- الأفكار المحافظة والمتمسكة بواقع الحال.
2- القوانين والقواعد النافذة التي لا تنسجم مع التغيير.
3- الهيئات والمؤسسات الحكومية التقليدية.
4- مقاومة بعض الأطراف داخل المنظمة بسبب خوفهم من تضرر مصالحهم.
5- التفكير القصير المدى.
6- الفكر الرافض الذي يهوى (القول لا ) فقط.
7- الإدارات المتعبة والمترهلة.
8- العناصر المتخوفة من طرح أفكارها داخل المنظمة.
9- تخوف البعض من الاستهزاء والسخرية إذا ما طرح رؤيته.

## 5- مكونات الرؤية

إن الرؤية الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المنظمة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به، وعلى هذا الأساس، يتعين أن تعكس الرؤية العناصر الآتية.

1- قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
2- قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية.
3- أهداف المنظمة التي ترغب الوصول إليها.
4- رغبات المستفيدين.
5- رغبات وتطلعات المجتمع.
6- التطورات التكنولوجية التي تخدم المنظمة
7- احتمالات التغيير وتأثيرها على المنظمة.

ويمكن اختصار المكونات أعلاه في ثلاثة عناصر أساسية كما يظهرها الشكل التالي:




شكل رقم ( 35 )
المكونات الرئيسية للرؤية

## 6- سمات الرؤية الناجحة

تتصف الرؤية الناجحة بالإضافة إلى اكتمال مكوناتها بمجموعة من السمات الضرورية والتي تتلخص بكونها:

1- واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية.
2- صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمنظمة.
3- صياغتها حسنة : عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
4- مفهومة : بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة.
5- مناسبة ولائقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتنسجم مع همومه.
6- طموحة ومتحدية : جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
7- موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المنظمة نحو أهدافها.
8- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.
9- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
10- متوقدة : تثير الهمم وتعبء الطاقات.
11- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
12- دليل لتحقيق الرسالة: انه الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي تسلكه خلال التنفيذ.

## 7- صياغة الرؤية

ذكرنا أن الرؤية هي وصف للنتائج المتوقعة خلال السنوات القادمة، أي إنها صورة مركزة لما ستكون عليها هذه النتائج (أي المنظمة)عند تاريخ معين. وكلما كانت الرؤية واضحة ودقيقة، كلما أعطت المخطط الاستراتيجي مسارات بينة نحو المستقبل.

و تبدأ صياغة رؤية المنظمة بمقطع حيوي فاعل تلخص فيه ضرورات هذه الرؤية وفاعليتها بحيث يكون المقطع الابتدائي مفتاح كامل لفهمها من قبل أي شخص يقرأها.

وقد تكون الرؤية **أحيانا** أطول صياغة من الرسالة لأنها صورة المستقبل التي تمنح الحيوية والإلهام للمنظمة، وتعكس أفضل النتائج التي تريد المنظمة بلوغها، وتخلق الدوافع والقوة والإبداع.

وبعبارة أخرى، تؤدي الصياغة الجيدة للرؤية إلى ابتداع الأفكار والحلول الأصيلة والفاعلة للمنظمة وهذا لا يعني مطلقاً أن الرؤية تحلق بالهواء وتبتعد عن الواقع، بل

العكس، لابد لها أن تكون أحلاما واقعية أو قريبة من ذلك، بالرغم من أن بعض الرؤى كانت طموحة جداً عندما ظهرت بل بدت وكأنها ضرب من ضروب الخيال، ولكن هذا الخيال أصبح حقيقة. فعندما طرحت شركة المايكروسوفت رؤيتها في الثمانينيات والتي تتلخص في (حاسوب شخصي في كل منزل والجميع سيستخدمون برامج مايكروسوفت) رأى الكثير بأن هذه رؤية غير واقعية عندما تقول سيكون في كل منزل حاسوب شخصي وأن كل واحد سيستخدم لمايكروسوفت، ولكن هذه الرؤية كانت تحتوي ضمناً آفاق مفتوحة أمام التطور.

ولا بد وأن نضع في الأذهان عند صياغة الرؤية بأن الغرض منها ليس وضع هدفاً واقعياً متطابقاً مع الأمر الواقع بغية تحقيق النجاح والفشل، بل أن ذلك متروك للأهداف والأغراض الإستراتيجية، وان الغرض من الرؤية هو فتح الأبصار على ما هو ممكن.

يقول ألبرت اينشتاين مؤكداً على ما ذكر أعلاه بأن (**الخيال أكثر قوة من المعرفة**) ويعلق البعض على هذا القول ليعززوا الغرض من الرؤية بأن المعرفة تتيح رؤية الأشياء كما هي، بينما يدعو الخيال إلى رؤية الأشياء كما يجب أن تكون، وعندما ندرك ما هو ممكن، نبدأ برؤية الأحلام الممكنة التحقيق، وأن التحديات ممكن أن تقهر وأن المشكلات ممكن أن تحل وبذلك تتفتح أمامنا شبكة من المسالك التي تعتبر بحد ذاتها مصادر الهام وقوة، وقد لخص (**Les Brown**) ذلك فقال:

**( <u>انطلق نحو القمر حتى لو أخطأت فإنك لا تزال بين النجوم</u>).**

وكما يقول شاعرنا المتنبي :

**إذا غامرت في شرف مروم          فلا تقنع بما دون النجوم**

ومن الأمور التي تغني صياغة الرؤية وتجعلها أكثر قوة وتعبيراً هي:

1- ضع رؤيتك في صيغة الفعل المستقبل لأنك تضعها كما لو أنت في كنف الحاضر وفي وسط الظروف السائدة وأنت ترى وتشعر وتسمع ما هو موجود فعلاً وأنت واقف لتصف إنجازاتك التي تطمح بها وهي منجزة.
2- اجعل من رؤيتك جذابة: أي أنك تضعها بصيغة مثيرة للأحاسيس تبعث الإلهام والطموح والزهو لدى الجميع.
3- أضف إلى رؤيتك معاني محسوسة: كلما كانت المعاني والتفاصيل المضافة ذات مغازي، كلما كانت الرؤية أكثر وقعاً. وهذا يتطلب أن تضم المحسوسات وصفاً للمشاعر والألوان والأصوات والأشكال والأشخاص، فكل ذلك يساعدك على وضع صورة الكمال التي تريدها في المستقبل.

4- فرق بين الحالة الخارجية والحالة الداخلية للرؤية: حيث تشير الحالة الخارجية إلى ما تراه من حولك كالزبائن والمجهزين ونظرة المجتمع للمنظمة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وغيرها، أما الحالة الداخلية تشير إلى ما هو موجود في داخلك، كالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة،وقدرات العاملين،ومستوى مؤهلاتهم، والموارد المالية الذاتية للمنظمة وغير ذلك.
5- تمعن في النظر إلى رؤيتك وهي شاخصة أمامك دائماً: تأملها واستمد الأمل والعزيمة منها، أنها النظرة الإستراتيجية البعيدة الممتدة حتى الأفق فهي لا تحتاج إلى تحديث إلا نادراً وبالتالي لا تحتاج إلى إعادة نظر بين فترة وأخرى كما يجري بالنسبة للرسالة **(Mission)**.

## 8- آثار الرؤية

عندما تصاغ الرؤية بأسلوب تأثيري ومثير للعواطف والطاقات ومحفز للهمم، فإنها تكون قد حققت أغراضها وفعلت ما يريده المخطط الاستراتيجي في وضع المنظمة بالاتجاه المرغوب وحددت مستقبلها على طريق النجاح.

وعندما لا تستطيع الرؤية إحداث التأثير المطلوب في توجيه المنظمة ولفت الجمهور إلى صورتها المستقبلية فإنها لا تصلح لأن تكون ذلك الأساس الذي تبنى عليه الإستراتيجية، وقد يثار التساؤل التالي:

هل أن الرؤية ضرورية لأية إستراتيجية؟ وهنا تكون الإجابة: ليس بالضرورة تماماً، حيث يمكن أن تبنى إستراتيجية بدون رؤية ولكن فرصة نجاحها قد لا تكون كما هو مرجو.

لقد قامت جامعة يل (Yale) بدراسة عن خريجيها ممن كانت لهم رؤية وممن لم تكن لهم كذلك عند تخرجهم، فوجدت أن نسبة الذين كانت لديهم رؤية 3% والباقي لم تكن لديهم أية رؤية في حياتهم بعد التخرج، وبعد مضي 20 عاماً من التخرج وجدت أن الذين حققوا النجاح هم ممن كانت لهم رؤية وقد تفوقوا على أقرانهم الـ 97% ممن لم تكن لهم رؤية قط.

## 9- مصادر صياغة الرؤية

كما ذكرنا بأن الرؤية تبدأ في النظر إلى الأفق لمشاهدة الصورة الأكثر إشراقا للمنظمة مفعمة بالأحلام، وقد تبدو أمامها مختلف المناظر الجميلة،، و إن المنظمة التي اعتادت وضع استراتيجيات متلاحقة هي أجدر من غيرها في وضع رؤية نجاح لما اكتسبته من خبرة في مدى ملائمة الرؤية مع بقية عناصر الإستراتيجية. وعادة

ما تقوم أية منظمة باختيار الصورة الأفضل مستنيرة بالمصادر والمرجعيات التالية:

1- **أفكار مجلس الإدارة :** يقوم مجلس الإدارة بعملية عصف ذهني لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتدون الآراء ولا مشكلة البتة باختلافها، فهي تصب في إطار تلك الصورة التي يراد تكوينها.

2- **أفكار المدير التنفيذي:** وهي مجموعة الأفكار التي تترشح لدى المدير التنفيذي خلال عصف ذهني أو عند لحظة من حياته اليومية، قبل النوم أو الرياضة أو في اجتماع ممل أو خطبة طويلة وهكذا، فقد تقفز إلى ذهنه تلك الصورة الجميلة للمنظمة فينقلها إلى الفريق الذي يعد الإستراتيجية.

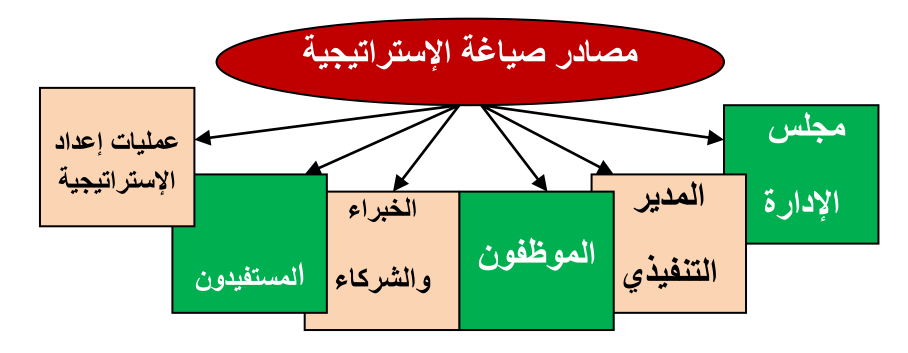
3- **أفكار الموظفين:** تترشح من الموظفين خلال عملهم أو خارجه أفكار تعكس الطموحات التي تساورهم لتطوير المنظمة والتي يتمنون أن تصبح واقعا يوما ما وخاصة من ذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية .

**4- الأفكار** التي يقدمها خبراء المنظمة وشركاؤها**.**

5- **الأفكار** التي تقدمها الفئات المستفيدة من خدمات المنظمة حيث تلتقي طموحات الطرفين.

**6- عمليات إعداد الإستراتيجية** : فقد تنشأ الرؤية أثناء إعداد الإستراتيجية حيث تزدحم الأفكار والمقترحات وتكثر الدراسات والتحليلات للواقع والبيئة الخارجية والداخلية وتحدد الفجوات وتستخرج الأهداف الفعلية، فمن خلال هذا المخاض تبدأ الرؤية بالتكون والتبلور والظهور**.**

**والشكل التالي يلخص مصادر الرؤية:**




شكل رقم( 36 )

مصادر صياغة الإستراتيجية

## 10-عرض الرؤية على العاملين

إن تشكيل رأي جماعي واتفاق عام بشأن رؤية المنظمة هو أمر هام، لان ذلك يكسب الرؤية تأييد العاملين لكونها تعبر عن توجهاتهم وتطلعاتهم، كما أن الرأي الجماعي يوحد هذه التوجهات والتطلعات ويسير بها نحو الأهداف وسط المتغيرات الكثيرة المحتملة التي لا تستطيع المنظمة المحافظة على كيانها ومستقبلها إلا بالتمسك بهذه الرؤية.

إن مساهمة العاملين في صنع رؤية منظمتهم وإطلاعهم عليها تجعل لأي واحد منهم حصة في هذه الرؤية ويصبح من مناصريها والمؤيدين لبلوغها والمدافعين عنها والشاعرين بها إضافة إلى الاعتزاز والانتماء إلى المنظمة وهي تتطلع إلى رؤية بهذه المكونات المتفائلة بالنجاح.

إن مشاركة العاملين في صياغة الرؤية من خلال عرضها عليهم وشرحها شرحاً مفصلاً لهم، وخلق وعي مؤيد لها وداعم لتوجهاتها يضمن للمنظمة عطاء أفضل لعامليها من خلال التفافهم حول شعارات ومبادئ العمل التي تطرحها الرؤية ومن ذلك:

1. تجاوب العاملين مع القرارات الصادرة من الإدارة العليا والمنطلقة من خطة العمل التنفيذية للإستراتيجية.
2. اتفاق آراء المدراء بشأن المسارات المستقبلية الإستراتيجية لها.
3. خلق الحماس والرغبة في وضع الخطط الفرعية للإدارات.
4. تهيئة العاملين لمواجهة احتمالات التغيير.
5. ترسيخ ولاء العاملين للمنظمة وتأييدهم لها.

## 11- تقييم الرؤية

من المفيد أن يقوم المخطط بتقييم الرؤية التي ساهم جميع ذوى العلاقة بالمنظمة في وضعها وذلك باستخدام بعض المعايير التي نذكر منها ما يلي:

1- **التوقعات**: وذلك بتدقيق فيما إذا كانت الرؤية قد وفرت قوة تصورية لما يجب أن تكون عليه المنظمة خلال الفترة القادمة، وأنها قد عبرت بشكل أفضل عن صورة المنظمة المستقبلية.

2- **الجرأة**: وذلك بتدقيق الروح الاقتحامية للرؤية والتي تظهر من خلال تجسيد الرؤية لأحلام المنظمة، وتجسيد المنزلة الأعلى التي تريد المنظمة تبوءها بين المنافسين.

3- **التحريك**: إن الرؤية الناجحة هي التي تدفع على التغيير والتطوير وفق القدرات التي تخلقها، ولهذا تكمن قوتها في مكامن تحريكها وخلق البواعث للاتجاه الذي تتحرك نحوه المنظمة، ولهذا يمكن اختبار قوة الرؤية من خلال قدرتها على تحديد:

- المستفيدين (الزبائن) ورغباتهم.
- المواقع المهمة التي تنشط بها المنظمة.
- الأنشطة التي تحرص المنظمة على التواصل معها.
- القدرات التي تسعى المنظمة إلى تطورها.

4- **التطلع:** إن من أهم أغراض الرؤية خلق الرغبة في التطلع للأمام، ولهذا يمكن تقييم الرؤية الصحيحة في قوتها على:

- زيادة الإحساس بأهمية الأهداف المرسومة.
- زيادة الاعتداد لدى العاملين بأنفسهم وشعورهم بأنهم جبل أشم بدلاً من ربوة صغيرة.

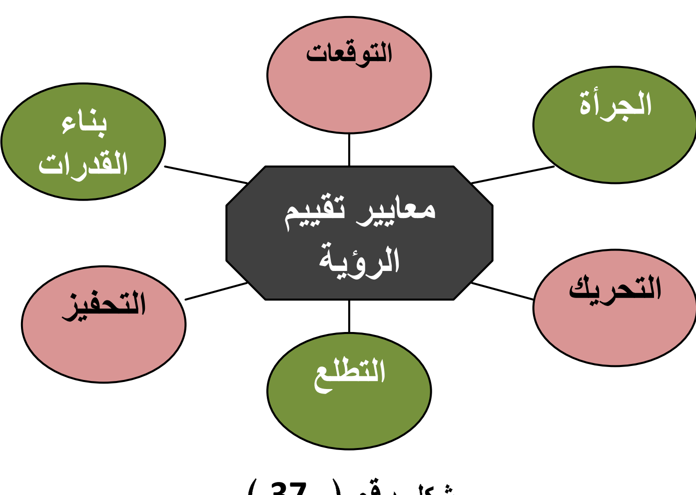
5- **التحفيز**:حيث أن الرؤية تخلق الطموح والتحفيز،ولهذا تظهر قيمتها في:

- قوة صياغتها اللغوية التي تشد وتحفز العاملين.
- قوة خلقها صورة متقدمة في أذهان العاملين.

6- **بناؤها قدرات فريدة**: تعمل الرؤية على بناء قدرات فريدة في المنظمة ولهذا يمكن تدقيق قوتها عن طريق:

- تشييدها للقدرات الأساسية للمنظمة.
- إرساؤها تاريخ المنظمة.

- إشارتها إلى قوة وتصميم واندفاع المنظمة.
- بناؤها قواعد بيانات عن المستفيدين.
- تحديدها للموارد والإمكانيات.




**شكل رقم ( 37 )**
**معايير تقييم الرؤية**

## 12- تمرين في صياغة الرؤية

لأجل صياغة رؤية ناجحة يقوم المدير بحث زملائه في التفكير بصياغة رؤية للمنظمة بأسلوب يساعدهم على بلوغ ذلك، والعمليات التدريبية الآتية تفيد في تحقيق هذا الغرض:

1- مشاركة الجميع في المنظمة في صياغة الرؤية.
2- ابتداء العمل في تحفيز العاملين على المشاركة في وضع الرؤية الفاعلة والقيام بتوضيح الرؤية بصياغتها الأولية وتفكيكها إلى أجزاء كي يتوسع عدد المشاركين في مناقشتها و صياغتها وتوليد الخلق والإبداع لديهم.
3- اختيار أفق زمني مناسب للرؤية، مثل بعد (5) سنوات أو (10) سنوات أو (25) سنة من الآن.
4- توجيه السؤال التالي للموظفين الذين يجري إشراكهم في الصياغة: ما هي الصورة الفضلى للمنظمة التي يطمحون إليها عند ذلك الأفق ؟
5- كما نسأل هؤلاء الموظفين عن الذي يريدون أن تلعبه المنظمة في المجتمع وما هي صورة النجاح الذي يرغبون به ؟

6- الطلب من كل واحد منهم إيجاد شيء يشبه المنظمة به( مجازاً) كأن يشبهها بالصخرة الصلدة أو الجبل الشاهق أو الماء المتدفق أو القطار السريع أو الأرض المعطاء وغير ذلك. إن فائدة التشبيه أعلاه تساعد المشاركين على توسيع آفاق تفكيرهم وسلوك طرق غير معتادة في اكتشاف وسائل نجاح المنظمة.
7- تشجيع جميع المشاركين على التفكير معاً، ومن الممكن أن يقوم شخص معين في تسهيل المناقشات.
8- حدد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف.
9- البدء بتأليف الرؤية من خلال تلك النقاط التي يتفق عليها المشاركون كرؤية ناجحة للمنظمة وربما يتطلب ذلك تكليف شخص أو شخصين للقيام بذلك ولا تحاول تكليف مجموعة المشاركين بذلك.
10- إن المناقشة الجماعية أساسية ومهمة ولكن الصياغة تترك للمدير أو من يكلفه في ضوء ما يخرج عن المناقشات.
11- بعد أن تنتهي صياغة الرؤية تعاد إلى مجموعة المشاركين بهدف تنقيحها بما يتفق مع آرائهم ويزيد الرؤية وضوحاً وتعبيراً عن طموح المنظمة.
12- صياغة الرؤية بشكلها النهائي.

## 13- الرؤية أولاً أم الرسالة

قد يثار سؤال حول من يأتي في الترتيب أولاً، الرؤية أم الرسالة؟

والجواب هو: إن الرؤية- كما قلنا- هي صورة المستقبل البعيد المدى والرسالة التي سنأتي على شرحها هي التي تصنع الطريق لتحقيق الرؤية بالتوافق مع قيم المنظمة.

إن ترتيب الرؤية والرسالة يعتمد على وضع المنظمة، فإذا كانت في بداية الطريق أو كان لديها خطة أو برنامجاً لإعادة الهيكلة أو الإنشاء، فهنا لا بد للرؤية أن تكون في الترتيب الأول، فهي التي ترشد وتقود الرسالة، ومعظم أجزاء الخطة الإستراتيجية الأولى.

أما إذا أرادت المنظمة إنشاء نشاط في ضوء رسالة موجودة فعلاً وتريد وضع رؤية لهذا النشاط، ففي هذه الحالة تقود الرسالة الرؤية وبقية أجزاء الخطة الإستراتيجية، وتصاغ الرؤية في ضوء الرسالة الموجودة.

وبالرغم من هذا الاستثناء فإن الرؤية تسبق الرسالة لكونها تمثل المشهد العام لطموحات المنظمة في المستقبل.

## 14- نماذج من الرؤى

من المفيد الإطلاع على صياغة بعض الرؤى التي وضعتها منظمات وشركات وجهات مختلفة بهدف النهوض والارتقاء بواقعها وتحقيق نتائج أفضل بين الآخرين، ومن ذلك نذكر ما يلي:

**1. رؤية قطر 2030**

| تحويل قطر بحلول عام 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلا بعد جيل |
|---|

2. **رؤية شركة مايكروسوفت:**

| رؤيتنا أن يكون لكل مكتب ومنزل كمبيوتر يستخدم برامج مايكروسوفت لتحقيق النتائج الأفضل. |
|---|

**3. رؤية شركة مصاعد أوتس:Otis**

| نزود أي زبون في أي مكان بوسائل نقل للأفراد والمواد لمسافات قصيرة بدرجة عالية من الثقة والتميز بالمقارنة مع أي شركة أخرى في العالم. |
|---|

**4. رؤية ناسا NASA بشأن برنامج إنزال رجل على القمر في بداية الستينات:**

| في نهاية هذا العقد سننزل إنسانا على القمر. |
|---|

**5. رؤية الخطوط الجوية السعودية:**

| أن نكون ناقلاً جوياً عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه و حريصاً على رعاية موظفيه. |
|---|

**6. رؤية شركة سيمنس:**

| أينما تلامس التكنولوجيا الحياة. |
|---|

**7. شركة دو فونت Du Font:**

| أفضل الأشياء لأفضل حياة من خلال الكيمياء. |
|---|

**8. شركة هونداي Hyundai:**

| بناء أفضل عالم من خلال ابتكار التكنولوجيا. |
|---|

**9. شركة نوكيا Nokia:**

| تواصل الناس |
|---|

**10.شركة أكسيروكس:Xerox**

| المنظمة الوثيقة |
|---|

**11.شركة IBM:**

| حل للكوكب السيار الصغير. |
|---|

**12.شركة فيليبس Philips:**

| دعنا نصنع الأشياء أحسن |
|---|

**13.شركة:BPL**

| نؤمن بالأفضل. |
|---|

**14.منظمة المناطق الحرة في الأردن:**

| مناطق حرة جاذبة للاستثمار محلياً وإقليمياً ودولياً. |
|---|

15-**Walmart**

| **نمنح الناس العاديين فرصة شراء الاشياء نفسها التي يشتريها الاغنياء** |
|---|

16- شركة **Coca Cola**

| نبتدع قيمة ونصنع التميز |
|---|

**Ritz Carlton** - 17

| السيدات والسادة يخدمون السيدات والسادة |
|---|

**Bill Gates** -18

| كومبيوتر على أية منضدة وفي كل منزل |
|---|

**Walt Disney-**19

| نجعل الناس سعداء |
|---|

## مصادر الفصل السادس


1. B. Keith Simerson"Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution"(2011).
2. Badford and Duncan," Simplified Strategic Planning "2000.
3. Dan Power, “Strategic Planning”, 2007.
4. Deborah Housler, “Mission and Vision Statement”, 2005.
5. FAQ, “What’s in a Vision Statement?”, 2004.
6. Harvard Business Review"Executing Strategy " (2009).
7. Jane Logan, “Mission, vision, Values”, 2005.
8. John M. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement"(2011).
9. Kono, T," Changing Strategy and Culture, Long Range Planning " 1994.
10. Pbreascttices, “The Basic of Strategic Planning”, 2001.
11. Quick mba , " strategic Management " 2007.
12. Susan M. Heathfield “Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values “, 2008.
13. Susan M. Heathfield, "Create Your Personal Vision Statement", 2008.
14. Time Thoughts, “Writing a Compelling Vision statement”, 2006.
15. Wikipedia, “Strategic Management”, 2007.
16. www.beyondresistance.com, “Creating a Vision”, wd.
17. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

# الفصل السابع
# رسالة المنظمة
# Mission Statement

## 1. مقــدمة

من المسائل الصعبة التي تواجه معدي الخطة الإستراتيجية هو كتابة رسالة المنظمة لأنها تتضمن الكثير عن جوانب أنشطة ومستقبل المنظمة ولهذا يتعين أن يأخذ إعداد الرسالة وقتا كافيا يتلاءم مع هذه الأهمية.

كما أن إعداد الرسالة يثير الكثير من قضايا الخلاف في وجهات النظر وخاصة تلك التي تدور حول تحديد الاتجاهات العامة للمنظمة ووجودها ودورها في المجتمع باعتبار الرسالة المرشد الذي يقود تصرفاتها في الأمد البعيد.

وتولى المنظمات التي تبحث عن النجاح الرسالة الأهمية التي تستحقها وتضعها في مقدمة تقاريرها السنوية ووسائل إعلامها المختلفة وتتحدث عنها في كل اللقاءات والمؤتمرات والمناسبات لأنها هويتها الموجهة للجميع سواء كانوا منتسبين أو أصحاب المصالح أو عامة الجمهور.

## 2- مفهوم الرسالة

يمكن تلخيص معنى الرسالة بكونها:

عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وإغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

**إنها : رسالة للجميع تخبرهم من نحن كمنظمة وماذا نعمل ؟**

أن الرسالة هي صورة المنظمة منقولة إلى المستفيدين ( Customers ) والمجتمع تقدم وصفة للحلول التي يسعون إليها عن طريق تلبية رغباتهم من السلع والخدمات التي تقدمها لهم.

إن معظم الرسائل الفعالة هي التي تستطيع إن تخبرك عن وجود المنظمة وأهدافها كاملة في اقل من دقيقة.

## 3. العوامل التي تؤثر على كتابة الرسالة

تساهم عدة عوامل في التأثير على المخطط عند إعداد رسالة المنظمة وعلى رأس ذلك:

1- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف فيها.

2- نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظمة والفرص المتاحة لها والتحديات التي تواجهها.

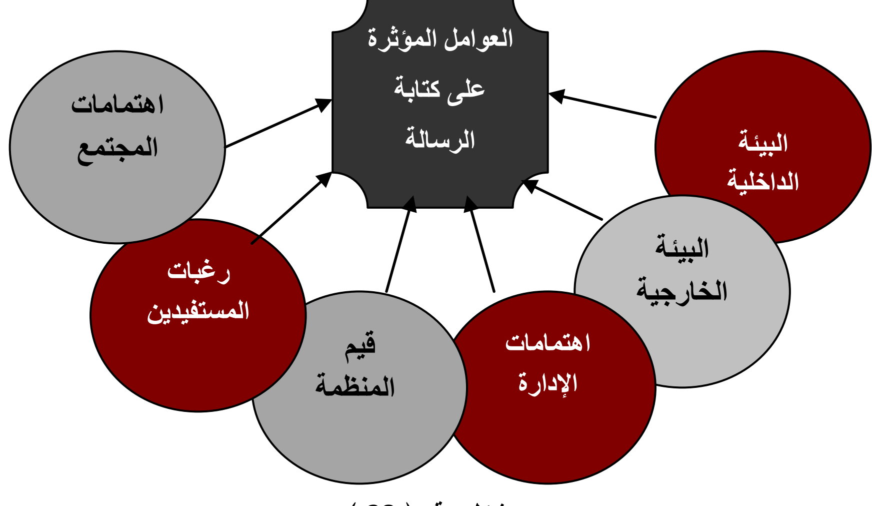
3- اهتمامات الإدارة وقضاياها الرئيسية.

4- قيم المنظمة وفلسفتها.

5- رغبات المستفيدين وطموحاتهم.

6- اهتمامات المجتمع.

ويمكن تلخيص ذلك بالشكل التالي:-



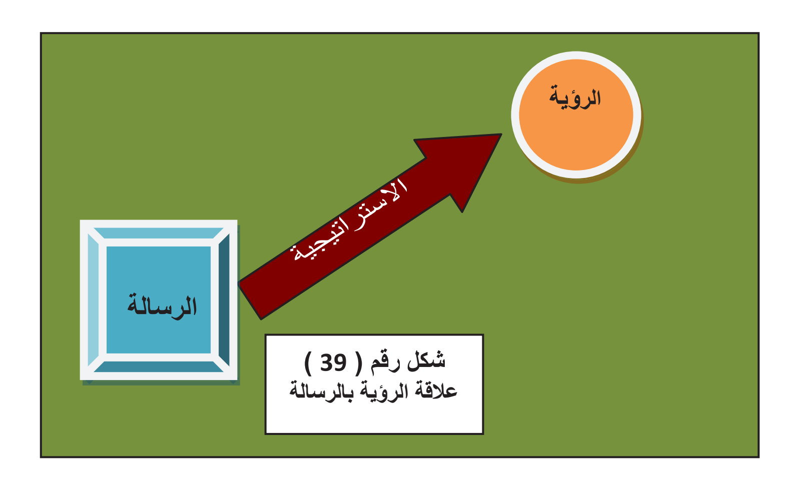

شكل رقم ( 38 )

**العوامل المؤثرة على كتابة الرسالة**

## 4. المقارنة بين الرؤية والرسالة

أن التفريق بين الرؤية والرسالة قد تكون مهمة صعبة وغير واضحة ويبدو ذلك عند استعراض الفوائد التي تجنى من كليهما فما يذكر من فوائد للرؤية قد يذكر أيضا للرسالة.

ولكن رون روبنسون ( Ron Robinsons ) يقدم تمييزا مفيدا بين الرؤية والرسالة فيقول أن الرؤية هي (صورة المستقبل ) بينما الرسالة تتكلم عن أهداف المنظمة التي توصلها تباعا إلى الرؤية. وعلى أساس ذلك ترسم الرؤية ما تريد المنظمة أن تكون عليه بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تباعا، وإذا ما شبهنا الرسالة والرؤيا برحلة من مكان لآخر فإن الرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية أما الرؤية فهي المحطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة.



شكل رقم ( 39 )
علاقة الرؤية بالرسالة

ولأجل توضيح ذلك دعنا نتناول الرسالة التالية:

**رسالة مجموعة ( Quorum) هي:**

(أن مجموعة كورم الصحية هي شركة صحية تلتزم بتلبية حاجات كل زبون كما لو كان مالكا أو مديرا أو مستشارا أو شريكا وذلك من خلال ابتكار الخدمات التي تعزز تجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية ).

أما رؤية هذه المنظمة فهي:

( إن شركة كورم الصحية ستستفيد من خبرتها في مجال إدارة المستشفيات وقدرتها في التأثير الايجابي على تجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية ).

والآن لنلاحظ الفرق بين هاتين العبارتين:

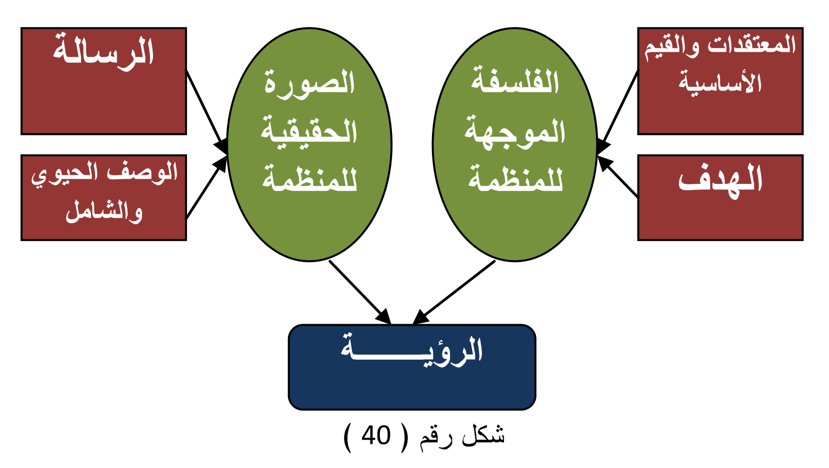
1- استخدمت الرسالة صيغة الفعل المضارع (أن مجموعة كورتم الصحية هي شركة صحية تلتزم) فيما استخدمت الرؤية صيغة المستقبل ( أن شركة كورتم الصحية ستستفيد)

2- تدعو الرسالة إلى كون المنظمة تعمل نسبيا بتصميم عال (تلتزم بتلبية حاجات كل واحد من الزبائن وذلك بتجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية ) في حين تعلن ما ترغب أن تقوم به (إن شركة كورم الصحية ستستفيد من خبرتها وقدرتها للتأثير ايجابيا على تجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية ).

وتختلط في بعض الأحيان الرؤية مع الرسالة لدى بعض المنظمات وقد حاول ( Collins and Porras ) وضع حدود على شكل معادلات رياضية لغرض إعطاء كل من الرؤية والرسالة عناصرها الحقيقية ومحتواها الذي ينبغي أن يكون واضحا للمنظمة عند وضع رؤيتها ورسالتها وكما يلي:

| المعتقدات والقيم الأساسية + الهدف = الفلسفة الموجهة للمنظمة |
|---|
| الرسالة + الوصف الحيوي والشامل = الصورة الحقيقية للمنظمة |
| **الفلسفة الموجهة + الصورة الحقيقية = الرؤية** |

وكما مبين في الشكل التالي:




شكل رقم ( 40 )

**كيف تتشكل الرؤية والرسالة**

## 5. إرشادات في صياغة الرسالة

تأتي أهمية الرسالة من كونها تتحدث عن المنظمة لهذا يجب أن يعطى الوقت الكافي لصياغتها بالشكل الذي يعبر عنها أفضل تعبير. ولغرض كتابة رسالة جيدة للمنظمة ندرج في أدناه بعض الإرشادات والأدلة التي يمكن أن تهتدي بها لهذا الغرض:

1. لابد للرسالة أن تعطي معومات عن المنظمة وهويتها وما سبب إنشاءها ولأي شيء أنشئت.
2. لابد من مشاركة جميع العاملين في وضع الرسالة.
3. تجنب عبارات التضخيم بواقع المنظمة والمبالغة بشان الخدمات التي تقدمها.
4. استعراض رسائل الآخرين لغرض المقارنة واحرص على أن تكون رسالة منظمتك مستقلة وتعبر عن شخصيتها وأن الرسالة التي تضعها هي رسالة منظمتك وليست رسائل الآخرين.
5. تيقن انك مؤمن برسالة منظمتك وإلا كانت نوعا من المواربة سرعان ما يكتشفه المستفيدون من المنظمة عاجلا أم آجلا.

أن الرسالة الجيدة لابد وان تجيب عن ثلاثة أسئلة مهمة هي:-

1. غاية المنظمة: ما هي الحاجات التي وجدت المنظمة لتقديمها ؟
2. عمل المنظمة: ماذا تعمل المنظمة لأجل توفير تلك الحاجات ؟

3. المبادئ والمعتقدات: التي تقود المنظمة وتوجهها.

خذ هذه الرسالة ومن ثم تفحص فيما إذا أجابت عن الأسئلة الثلاثة أعلاه:

كانت رسالة شركة (Big Brothers / Big Sisters ) هي كما يأتي: (**نصنع التنوع الخلاق في حياة الأطفال والشباب وذلك من خلال إقامة ودعم العلاقات المتينة مع البالغين ومساعدتهم على الوصول إلى أعلى نضوج ممكن ليصبحوا مليئين بالثقة والمؤهلات والحزم والجد وذلك عن طريق توفير وتهيئة متطوعين ملتزمين وقيادة وطنية ومعايير للتفوق**).

وعند تحليل هذه الرسالة نلاحظ أنها جابت بشكل صحيح عن تلك التساؤلات وكما موضح في أدناه:

1- حددت هدف المنظمة: في صنع التنوع الخلاق في حياة الأطفال والشباب لأجل بلوغ أعلى نضوج ممكن.
2- وضحت عمل المنظمة: بكونه إعداد ودعم المتطوعين الملتزمين الذين يحرصون على إقامة علاقات متينة مع الأطفال والشباب.
3- عينت المبادئ والمعتقدات:التي تتلخص في الأفراد الواثقين بأنفسهم والمؤهلين والجادين في خلق قيادة ومعايير للتفوق.

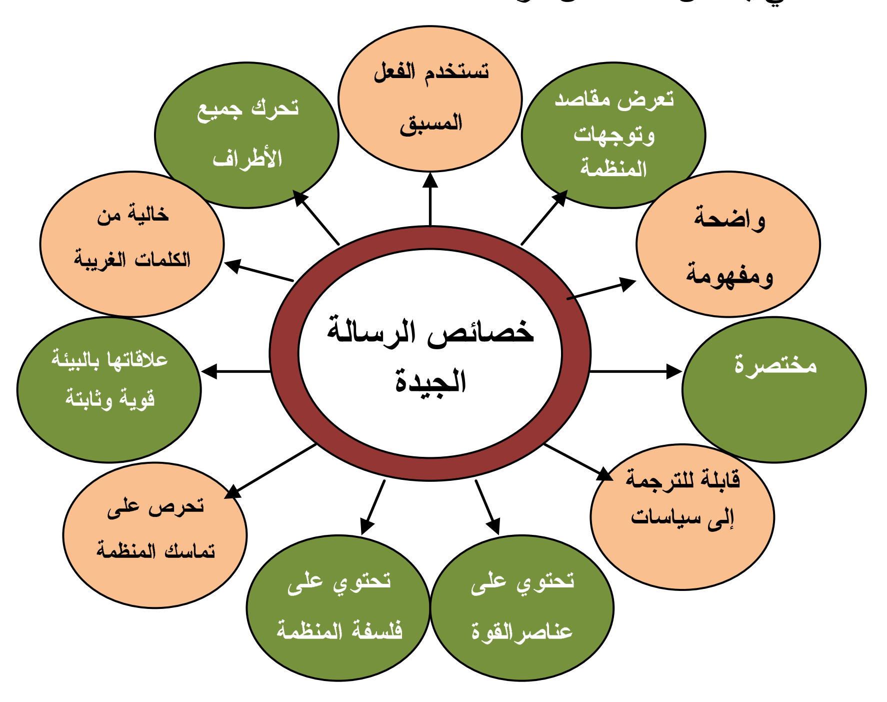
## 6. خصائص الرسالة الجيدة

عندما تكون لدى المنظمة رسالة فإن هذا لا يعني أن هذه الرسالة متكاملة أو فاعلة لكي تستطيع المنظمة توظيفها لتحقيق أهدافها فقد تكون قاصرة ولم تستكمل شروط الجودة التي يتعين توفرها في الرسالة الجيدة ومن هذه الشروط مايلي:-

1- أن تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للعهود التي قطعتها.
2- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف.
3- أن تكون مختصرة يسهل تذكرها أو حفظها.
4- أن تكون قابلة لترجمتها إلى سياسات وبرامج تنفيذية.
5- أن تحتوي على عناصر القوة لدى المنظمة مما يمكنها من شق طريقها بين المنظمات الأخرى.
6- أن تحتوي على فلسفة المنظمة وقيمها وصفاتها المميزة.
7- أن تحرص على تماسك المنظمة وترابط عناصرها.
8- أن تبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة.

9- خالية من الكلمات الغريبة والرطانة.
10- ان تحرك جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.
11- تستخدم الفعل المسبق لوصف ما تقوم به.

والشكل التالي يلخص خصائص الرسالة:




**شكل رقم ( 41 )**
**خصائص الرسالة الجيدة**

لنأخذ بعض الأمثلة التي تدعم ما ذكرناه أعلاه وذلك من خلال رسائل قيلت عبر قرن من الزمن.

| - شركة فورد للمحركات (بداية 1900 ): |
| --- |
| ( يسعى فورد لصنع السيارات الشعبية ) |

- شركة سوني ( بداية 1950 ):
( نعمل على ان نكون المنظمة الأكثر اشتهارا في تغيير صورة النوعية المتدنية للمنتجات اليابانية في العالم )

- شركة بوينك (1950):
( نصبح اللاعب المهيمن على تجارة الطائرات ونأخذ العالم إلى العصر النفاث )

- شركة ول مارت (1990 ):
(نعمل لنصبح شركة 125 بليون دولار عند حلول سنة 2000 )

ولدى قراءة الرسائل أعلاه نلاحظ قصر عباراتها وسهولة فهمها ووضوح معانيها وقوة سبكها ومحاورتها الجميع وعرضها أهداف المنظمة بثقة عالية وأنها تتكلم عن المستقبل.

## 7. خطوات كتابة الرسالة

لأجل كتابة رسالة جيدة ينصح إتباع الخطوات المتتالية والتي تنص على ما يلي:

1- **استطلاع آراء العاملين ومجلس الإدارة** بأسلوب انفرادي لكي يفصح كل واحد منهم عما يراه بعبارات مكتوبة تغطي رسالة المنظمة لان الاستطلاع من خلال الاجتماعات قد لا يكون مجديا وذلك بسبب:
   - الاجتماع الموسع لا يفضي إلى نتيجة.
   - صاحب النفوذ في المنظمة ربما يخمد الأفكار الجيدة.
   - عدم رغبة البعض الجلوس لثلاث ساعات في اجتماع دون التوصل إلى صياغة جملتين.

2- **استبيان العاملين** من خلال ندوات مصغرة أو من خلال البريد الالكتروني عن الأتي:
   - قيم المنظمة
   - الأهداف المرغوبة للمنظمة
   - الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة
   - المنجزات التي تنفرد بها المنظمة.

3- **وضع الإجابات في قائمة**: بعد تلقي الإجابات من جميع الذين تم استبيانهم وبالرغم من ظهور اختلافات كثيرة في الإجابات تبعا للمستوى الوظيفي والمهني للعاملين في المنظمة فمنها ما يقع بعيدا عن الاتجاه العام للرسالة وشروط صياغتها والبعض الآخر ينسجم مع قواعد الصياغة واتجاهات الرسالة

وأهداف المنظمة ولكن كمرحلة أولى توضع جميع الإجابات في قائمة واحدة بالرغم من تباينها.

4- **غربلة الإجابات**: وذلك باختيار مجموعة من الأفراد الذين جاءت إجاباتهم متباينة ولكن ضمن الإطار المعبر عن رسالة المنظمة تكون مهمتها معالجة مايلي:
- استبعاد الأفكار الواردة في الاستبيان والتي لاتصف الخدمات الأساسية للمنظمة جيدا.
- مزاوجة العبارات ذات المغزى الواحد واستخراج عبارة واحدة منها ذات معنى أوفر ولكن بنفس الاتجاه.

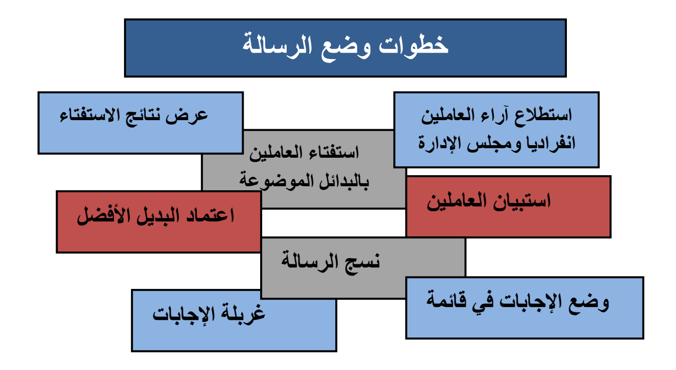
5- **نسج الرسالة**: حيث يتم الشروع بجمع المفاهيم والعبارات المتفق عليها ووضعها في إطار واحد يحتوي على رسالة تتكلم عناسم المنظمة والذين يتلقون خدماتها الأساسية ضمن مجال معين ولابد من ملاحظة:
- توسيع مساحة الرسالة: أي وضع الرسالة ضمن مساحة تستوعب ما تعمل به المنظمة الآن وما يمكن أن تنجزه في المستقبل.
- وضع بدائل لصياغة الرسالة ويفضل وضع مابين ( 2-5 ) خيارات.

6- **استفتاء العاملين بالبدائل الموضوعة**: وأخيرا يؤخذ رأي العاملين بالبدائل التي تم التوصل إليها للرسالة وتأشير نتائج الاستفتاء.

7- **عرض نتائج الاستفتاء** على مجلس الإدارة لاختيار البديل الأكثر استيفاء لشروط الرسالة الجيدة.

8- **اعتماد البديل الأفضل** في ضوء ما يقرره مجلس الإدارة.

وكما يبينه الشكل الآتي:




**شكل رقم ( 42 )**
**خطوات كتابة الرسالة**

## 8. الجهات التي تضع الرسالة

لا يوجد أسلوب معين يمكن الركون إليه في تحديد مسؤولية كتابة الرسالة بل توجد عدة أساليب كل لها خصائصها ونتائجها والطرق التالية جميعها استخدمت من قبل منظمات مختلفة وأعطت كل منها نتائج متباينة حسب طبيعة المنظمة ودرجة تقدمها ومستوى مؤهلات موظفيها والمتعاملين معها. وتتفق الأساليب أعلاه في تكليف الجهات التالية لإعداد الرسالة:

1- **المندوبين الإداريين: Administrative Mandates** وهم القادة الإداريون أو المالكين الذين بامكانهم وضع رسالة المنظمة وفي هذا الأسلوب تكتسب الرسالة ميزة وتخسر أخرى.
   - الميزة:- كفاءة وسرعة في إنجازها.
   - القصور : تنمية روح العصيان والمقاومة الايجابية وربما عدم الأيمان بالرسالة.

2- **مجموعة المهمة الواحدة: Single Task Force**- حيث يجري تكليف مجموعة صغيرة من المندوبين الرسميين لدراسة المهمة وصياغة رسالة كاملة توزع على الممثلين الآخرين المذكورين في الطريقة السابقة وهي تحمل ميزتها وقصورها التاليتين:
   - الميزة: كفاءة وسرعة نسبية وحظ وفير للإبداع والابتكار في الصياغة.
   - القصور: ضعف في التعهدات ومدعاة للتسلط وفرض أداء مجموعة صغيرة على المجموع.

**3- مجموعة المصالح: Stakeholder Group :**

وذلك بتشكيل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح ويعهد إليها الاتفاق على صياغة الرسالة أما ميزتها وقصورها فتكمن في آلاتي:-
   - الميزة: شمولية واسعة، وشرعية قوية ومصداقية عالية.
   - القصور: تشيع التشتت الوظيفي إضافة لكونها محدودة النتائج بسبب عدم التجانس بين الأعضاء.

4- **مجموعة وحدة الإنتاج: Production Unit Group** حيث تعمل مجموعة من العاملين في وحدة إنتاج معينة في المنظمة على وضع رسالة لوحدتهم.
   - الميزة: تنمية روح العمل الجماعي داخل المنظمة وتكون تعهدات قوية من قبل العاملين للتمسك بما ورد في الرسالة.

- القصور: مضيعة للوقت وضعف في الإبداع وتركيز قليل على مصالح المستفيدين ومداراة المصلحة الذاتية.

**5- أسلوب المسح: Survey Technique**

ويقضي هذا الأسلوب توزيع استبيان على الأفراد أصحاب العلاقة واستخدام النتائج لتحديد الرسالة أما ميزة وقصور هذا الأسلوب فهي:

- الميزة: شمولية واسعة وموضوعية و تنمية روح التحليل وتوفير مصادر للدراسات المتعلقة بقضايا المنظمة.
- القصور: أسلوب ميكانيكي يغيب عنه تفاعل الأداء ولا يفضي للإبداع في أكثر الأحيان ومتعب ولا يعكس أداء أصحاب المصالح.

6- **أسلوب دلفي: Delphi Technique:** يقضي هذا الأسلوب بتكليف مجموعة من المعنيين بوضع رسالة المنظمة كل واحد منهم يقترح صياغة معينة ثم تمرر جميع الصياغات عدة مرات على كل منهم إلى أن يصلوا على توافق على صيغة محددة، أما ميزة هذا الأسلوب وقصوره فهي كما يلي:-

- الميزة: انه أسلوب شامل وتحليلي وينمي روح الإجماع والتغير والإبداع.
- القصور: ميكانيكي بطيء يستنزف طاقات المجموعة ولا يقدم تعهدات قاطعة.

## 9. مكونات الرسالة

تحتوي الرسالة على مجموعة من المكونات الرئيسية هي:

1- الزبائن والمستفيدين: حيث أن من أهم مسؤوليات المنظمة هي تقديم الخدمات لمجموعة من الناس هي زبائنها والمستفيدين منها.

2- السلع والخدمات:وهي انتاج المنظمة التي تحرص على تقديمها للزبائن والمستفيدين.

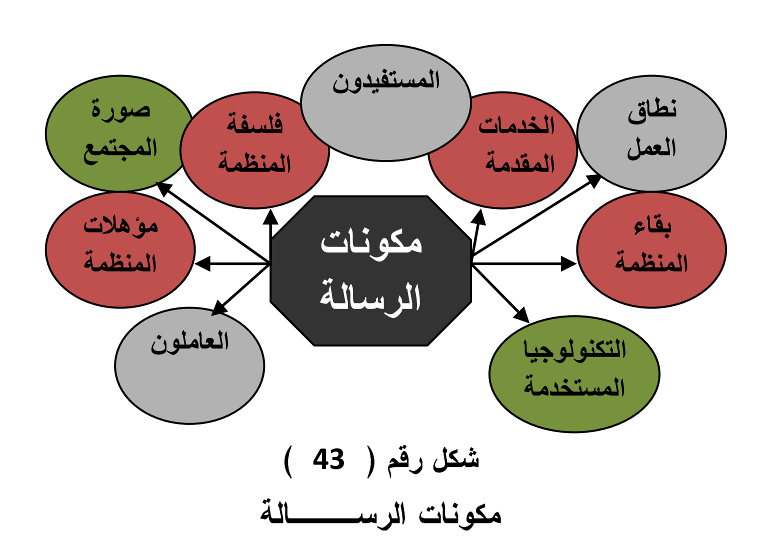
3- نطاق تقديم السلع والخدمات :وهي المنطقة التي تقدم بها الخدمة أو السلعة وربما تكون جغرافية محددة أو غير محددة أينما يكون الزبون والمستفيد ويؤمن الاتصال به عبر شبكة الاتصالات الحديثة.

4- بقاء وديمومة المنظمة:إن المنظمة وجدت لتبقى ولهذا يجب أن تتحدث الرسالة بجرأة عن مستقبل المنظمة وإصرارها على البقاء لخدمة زبائنها.

5- التكنولوجيا:- لابد للرسالة إن تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي المستقبلي عند عرض توجهاتها للجمهور ولاتحصر تصوراتها ضمن التكنولوجيا السائدة.

6- فلسفة المنظمة:- وهي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار التي تعمل في ضوءها المنظمة.
7- صورة المجتمع: لابد للمنظمة أن تبقي صورة المجتمع الذي تعمل فيه ماثلة أمامها وان تعرف كيفية إقامة الصلات والروابط مع أفراده بشتى الوسائل من اجل تقديم أفضل الخدمات لهم والجهود التي تبذل من اجل توسيع هذه الخدمات والارتقاء بنوعيتها.
8- مؤهلات المنظمة:- ما تعتقده المنظمة بأنه يميزها في المؤهلات وقوة المنافسة والتفوق على الآخرين.
9- العاملون: كقيمة إنسانية وإنتاجية للمنظمة ومستوى القدرات والمؤهلات التي بلغوها.

ومما تجدر الإشارة إليه بأنه ليس من الضروري أن تتضمن الرسالة كل العناصر أعلاه لكي تكون جيدة، فقد لا تحتاج إلى كل ذلك وإنما تبعا لطبيعة المنظمة التي تختلف في نشاطها عن المنظمات الأخرى.




**شكل رقم ( 43 )**
**مكونات الرسـالة**

## 10. تقييم الرسالة

تقيم الرسالة عادة وفق جدول يحتوي على المكونات الأساسية لها وبالمقارنة مع بدائل توضع من قبل المخططين لرسالة المنظمة ذاتها، أو تقارن مع رسائل منظمات أخرى مشابهة، ويحتوي الجدول الذي يتميز بالبساطة على الجدول الآتي:-

جدول رقم( 8 )

**تقييم الرسالة**

| ت | الدرجة التقييمية % / مكونات الرسالة | 1 | 2 | 3 | ... | ن | المعدل % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | ... | | |
| 2 | | | | | ... | | |
| ن | | | | | ... | | |

لنأخذ المثال آلاتي:

تميزت رسالة شركة ديل ( Dell ) بأنها (شركة الكمبيوتر الأكثر نجاحا في العالم، تجهز الزبائن بإنتاجها في عموم الأسواق) ولأجل ذلك فإن المنظمة تسعى لتلبية حاجات و توقعات الزبائن في المجالات آلاتية:

- نوعية عالية
- تكنولوجيا متقدمة
- أسعار تنافسية
- مسؤولية مؤسسية وشخصية واضحة
- خدمات متطورة
- قدرات إنتاجية مرنة
- استقرار في الوضع المالي
- تلاحم مع حاجات الناس

والمطلوب هو اشتقاق مصفوفة لتقييم الرسالة أعلاه..

لدى استعراض مكونات الرسالة يمكن وضع المجالات أعلاه في المصفوفة التالية من اجل التعرف على تقييم كل عنصر من عناصر الرسالة وبدائلها في المنظمات الأخرى المشابهة ومن ثم إدخال القيم المستحصلة أمام كل مكون:

جدول رقم ( 9 )

مصفوفة تقييم الرسالة

| ت | المكونات | الدرجات التقييمية % | | |
|---|---|---|---|---|
| | | رسالة المنظمة | بدائل الرسالة | رسائل منظمات أخرى |
| 1 | نوعية عالية | 80 | 85 | 70 |
| 2 | تكنولوجيا متقدمة | 70 | 75 | 70 |
| 3 | أسعار تنافسية | 85 | 80 | 80 |
| 4 | مسؤولية مؤسسية وشخصية واسعة | 95 | 90 | 80 |
| 5 | خدمات متطورة | 85 | 90 | 85 |
| 6 | قدرات إنتاجية مرنة | 75 | 70 | 70 |
| 7 | استقرار في الوضع المالي | 80 | 75 | 70 |
| 8 | التلاؤم مع حاجات الناس | 90 | 80 | 80 |
| **9** | **المعــدل** | **83** | **81** | **76** |

وبعد وضع المؤشرات التقييمية الافتراضية يلاحظ أن المعدل العام للدرجة التقيمية لرسالة شركة ديل كان 83% ويمكن مقارنة هذه الدرجات والمعدل العام لها ببدائل أخرى لهذه الرسالة يضعها المخططون والتي كان معدل دراجات مكوناتها في مثالنا أعلاه 81%، أو مقارنتها برسائل منظمات مماثلة تعمل في نفس النطاق والتي كان معدلها 76% وبذلك يكون المخطط قد تعرف على نواحي الضعف والقوة في رسالته من خلال مقارنة درجات المكونات المتناظرة ، كما تشير نتائج الجدول إلى أن المعدل العام للرسالة الموضوعة قد احتر المرتبة الاعلى على البدائل والمنظمات المشابهة وأصبح بمقدور المخطط تحديد مدى قدرته على تلبية تطلعات وحاجات المستفيدين في المستقبل.

## 11. التغيرات التي تطرأ على الرسالة

إن الرسالة نتاج واقع المنظمة في الوقت الحاضر وتطلعاتها المستقبلية فلا يعقل ان تبقى ثابتة دون إجراء أي تغيير عليها تحت تأثير المستجدات حين تشرع المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها حيث تنشأ عوامل وظروف في البيئة الخارجية فتتبدل الفرص والتحديات ويتبدل تحليل الواقع الذي وضع حين إعداد الرسالة والإستراتيجية كما تطرأ تغيرات في البيئة الداخلية تجعل من عوامل القوة والضعف لدى المنظمة غير التي وردت في تحليل الواقع، ولهذا ينبغي من الناحية العلمية

إجراء تعديلات على الرسالة بين فترة وأخرى كي تصبح أكثر تعبيرا عن الواقع الجديد للمنظمة وخاصة في بيئتيها الداخلية والخارجية.

ومن أهم التغيرات التي يتعين أخذها بالاعتبار لتعديل الرسالة مايلي:-

1- تغيير اتجاهات النشاط في المنظمة إلى مجالات أخرى.
2- ظهور أنماط جديدة من التكنولوجيا تؤثر بشكل حاسم على أسلوب الإنتاج وسبل إيصاله للمستفيدين.
3- ظهور منظمات بديلة أو منافسة.
4- اتساع نطاق الزبائن والمستفيدين نتيجة حركة السكان واقتصاديات التنمية.
5- تغيير في الأنماط السلوكية للزبائن والمستفيدين نتيجة التقدم الحضاري.
6- تبدل في السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة بما في ذلك صدور قوانين وتشريعات جديدة تؤثر على نشاط المنظمة.

## 12-الرسالة ومراحل نمو المنظمة

لاشك أن الرسالة توضع لتعكس الواقع الذي عليه المنظمة وهذا ما يرد في تحليل البيئة الخارجية والداخلية إضافة إلى ما ترمي المنظمة القيام به في المستقبل ضمن الفترة المحددة للخطة الإستراتيجية التي وضعتها.

وعلى أساس ذلك فإن أية قراءة للرسالة تدلنا على المرحلة التي تمر بها المنظمة ومن المعروف أن المنظمات عادة تمر بالمراحل الآتية:

1- **مرحلة النشوء: Starting Stage** حيث تتحدث الرسالة عن جديد خدماتها وتبشر الجمهور بما هو حديث وممتع ومفيد وتتعهد بأنها ستلبي احتياجاتهم وستكون عند حسن ظنهم.
2- **مرحلة الانطلاق : Stage Take off:** وعند هذه المرحلة تكون المنظمة قد اكتسبت خبرة في العمل وعبئت طاقاتها وكسب ثقة الزبائن وصارت مؤهلة للانطلاق فهي تتحدث في رسالتها عن المزيد من الخدمات وتحسين النوعية وبروح متفائلة بالنجاح.
3- **مرحلة النمو Growth Stage:** بعد أن قطعت المنظمة مرحلة الانطلاق وحققت نجاحات كثيرة أصبح لها ارث إنتاجي تعكسه الرسالة فهي تتحدث عن عناصر القوة لديها والفرص المتاحة أمامها.
4- **مرحلة النضوج Maturity Stage** : في هذه المرحلة تكون المنظمة قد استخدمت بيئتها الإنتاجية والخدمية وأصبحت لها مجالاتها من الزبائن والمستفيدين لهذا فإن الرسالة تعكس جهود المنظمة في المحافظة على ما

وصلت إليه وما ستقوم به من إضافات جديدة على نشاطاتها وربما تتحول ببعض أنشطتها إلى فروع قائمة بحد ذاتها.

5- **مرحلة التدهور والانكماش: Decline Stage** : عندما تنعدم عملية التوسع والتطوير لدى المنظمة تبدأ بمرحلة التوقف ومن ثم الانكماش والتدهور وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة بكل طاقاتها لمنع التراجع في أنشطتها والتخلص من بعض الأنشطة التي لم تعد مفيدة والعمل على الحفاظ على الأنشطة الرئيسية والمهمة لديها والتغيرات التي تصاحبه، وتعكس الرسالة عادة ملامح هذا الوضع الجديد للمنظمة والتغيرات التي تصاحبه.

وفي ضوء ما تقدم لابد للمنظمة أن تقوم بإعادة النظر في رسالتها طبقا لمتطلبات كل مرحلة من المراحل أعلاه لكي تتوافق مع أنشطتها وخطة عملها مع المرحلة الجديدة.

## 13-مراحل تطور الرسالة مع تطور الإدارة الإستراتيجية

هناك بعض المنظمات لا تأخذ بالتخطيط بعيد المدى بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وقد تتناول بعض الجوانب التخطيطية التي تفرضها طبيعة العمل كالخطة الإنتاجية السنوية والخطة المالية، وفي المقابل نجد منظمات أخرى انتهجت هذا السبيل وتكونت لديها خبرات غنية في وضع الخطط الإستراتيجية ووسائل تنفيذها، كما نجد عددا آخر من المنظمات ابتدأت في عملية التخطيط حديثا ولا زالت في أول الطريق تبني تجربتها شيئا فشيئا.

وحيث أن الرسالة هي جزء هام من التخطيط الاستراتيجي لهذا تخضع إلى التبدل والتغير والتطوير على وفق المرحلة التي تمر بها المنظمة وطبقا لتجربتها التخطيطية وحاجاتها التخطيطية وعلى هذا الأساس يمكن أن نلاحظ المراحل التالية التي تمر بها الرسالة:-

1- **مرحلة عدم كتابة الرسالة**: تتجلى هذه المرحلة في ظل عدم وجود خطة إستراتيجية للمنظمة وعندها لا حاجة للتفكير باية رسالة تذكر، وربما تكون للمنظمة شعارات أو إعلانات تشير إلى غاية وأهداف لكنها لاترتقي لان تكون رسالة للمنظمة، وعادة ما نجد ذلك في المؤسسات والمنظمات الصغيرة.

2- **مرحلة وجود معالم رسالة بسيطة:** حيث أن المنظمات التي بدأت بالتوسع والتي أدركت أهمية التخطيط قد تقوم بوضع خطط تشغيلية وإنتاجية ومالية وخطة للقوى العاملة وربما تتجه بعض الشيء إلى مبادئ التخطيط المتوسط المدى وربما البعيد فتقوم بمحاولة وضع رسالة لها ولكن بسبب عدم وضوح

خطتها ولقلة تجربتها تكون رسالتها غير متكاملة وفيها نواقص وثغرات لا تعبر عن الصيغة الحقيقية للرسالة مثل: ( **نحن نعمل من أجلكم** ) ،حيث يلاحظ على رسالة من هذا النوع العمومية وعدم توفر شروط وخصائص الرسالة فيها والتي تطرقنا إليها سلفا.

3- **مرحلة وجود رسالة عامة وغير محددة:** بعد نمو المنظمة واتخاذها التخطيط الاستراتيجي سبيلا لإدارة عملياتها تقوم بوضع رسالة لخطتها الإستراتيجية ولكن نتيجة الطموح الذي كثيرا ما يسيطر على بعض المنظمات بسبب قلة تجربتها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ربما يدفعها لوضع رسالة ذات عبارات عامة لا تحدد على وجه الدقة التوجهات التي يتعين سلوكها وخاصة في علاقاتها مع المستفيدين والفرص المتاحة أمامها وسبل العمل المستقبلية وغير ذلك، الأمر الذي يجعل الرسالة غير قابلة للقياس مما يقلل من فرص تحققها مثال ذلك: (**نحن نعمل من أجلكم ونوفر الخدمة حتى أبواب المنزل** ).

4- **مرحلة وجود رسالة واضحة المعالم:-** وتأتي هذه المرحلة بعد أن تضع المنظمة خطة إستراتيجية متكاملة وفق المعايير المعروفة وهي تصيغ رسالتها وفق الشروط التي ذكرناها وتصبح رسالة معبرة عن واقع المنظمة وتطلعاتها والتغيرات التي ستقوم بها خلال الفترة القادمة وبالأخص سعيها لتلبية حاجات المستفيدين والارتقاء بعملها بما يتلاءم مع مواصفات الرسالة الناجحة المعبرة عن المنظمة وأهدافها،مثال ذلك ( **نحن نعمل من أجلكم ونوفر الخدمة بالسعر المناسب حتى أبواب المنزل**).

## 14-نماذج من الرسائل الإستراتيجية

لغرض إعطاء فكرة عن مكونات الرسالةلدى بعض الشركات والمنظمات نعرض مجموعة من رسائلها دون أن نشير إلى جودتها تاركين ذلك لتقدير القارئمع الإشارة إلى أن معظمها أطلقت من شركات إنتاجية وبعضها خدمية ولكن ذلك لا يمنع من تفحص محتوياتها للتعرف على صياغة هذه الرسائل وكما يلي:

**1-رسالة شركة كوكا كولا:**

( إن شركة كوكا كولا وجدت لإنعاش كل من يلامسه نشاطنا ).

**2- شركة بيجتل (Bechtel ):**

**(نسعى لنكون الشركة الأولى في الهندسة والإنشاءات وإدارة المشاريع في العالم)**

**3- شركة منتجات الغابات والأخشاب:**

( رسالتنا هي خدمة زبائننا بأعلى درجات الرضا،مقدمين الحلول المؤدية إلى تحسين العمليات وتخفيض التكاليف وسننجز رسالتنا من خلال الرضا المتبادل بين رغبات زبائننا وعمالنا ومستثمرينا.

**4- شركة فايزر للصيدليات (Pfizer ):**

(نسعى لنكون الأكثر نفعا للمرضى والزبائن والزملاء والمستثمرين وشركاء الأعمال والمجتمع أينما نعمل ونتواجد في العالم ).

**5- شركة أفيدا ( AVEDA ):**

(رسالتنا في أفيدا هي العناية بالعالم الذي نعيش فيه ابتداء من إنتاجنا الذي نصنعه وحتى ما يستهلكه زبائننا وبذل كل جهدنا في أفيدا لنوجد مثالا للقيادة والمسؤولية البيئية ليس في عالم الجمال بل في كل أنحاء العالم )

**6- شركة جنرال موتور ( GMC):**

(نحن نعمل من اجل ابتكار البيئة التي تمكن العاملين والمجهزين والمروجين والمجتمع في جنرال موتور للمساهمة الكلية في مواصلة تلبية رغبات جميع الزبائن ).

**7- شركة كلوروكس (Clorox ) :**

( رسالة شركة كلوروكس هي تحسين نوعية الحياة في المجتمعات اينما حل واشتغل عمال كلوروكس وان رغبات المجتمع هي محط اهتمامنا والتي ننفذها من خلال برنامج الهبات والتطوع والقادة في خدمة المجتمع ).

**8-شركة روتري العالمية ( Rotary ):**

( ان رسالة روتري العالمية هي مساندة أعضاء نواديها لتحقيق أهداف روتري من خلال:

- تعزيز وحدة أعضاء النوادي.
- تقوية وتوسيع روتري حول العالم.
- تامين الاتصالات بين أنشطة روتري على امتداد العالم.
- توفير نظام إدارة جماعي.)

**9-شركة افون (Avon):**

( تتلخص رسالتنا في تقديم كل ما هو جديد في مجال مستحضرات التجميل لكوننا إحدى الشركات الرائدة في هذه الصناعة كما أننا نعمل على تنويع عملياتنا من خلال التأكيد على النمو والربحية وان مركزنا المالي المتين يساعدنا على تمويل فرص النمو المتاحة بأساليب مصادر التمويل الداخلية )

**10-شركة بوبليكس ( Publix ):**

( رسالتنا في بوبليكس ان نكون النوعية الأولى في أطعمة التجزئة في العالم )

**AARP-11**

نعزز نوعية الحياة لجميع الأعمار ونقود التغيير الاجتماعي الايجابي وننتج القيمة للأعضاء من خلال المعلومات وحشد التاييد والخدمة

**TED-12**

ننشر الافكار

**Smithsonian -13**

نزيد وننشر المعرفة

| CARE -14 |
| --- |
| في المجتمعات الأكثر فقرا في العالم نخدم الأفراد والأسر |

| Lifestrong-15 |
| --- |
| خلق الامل وتمكين الناس الذين يعانون من السرطان |

# مصادر الفصل السابع

1. 10-Ron Robinson " Mission Statement", 2002.
2. B. Keith Simerson"Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution"(2011).
3. Barkus, Barbra Myron Glassman and R. Bruce McAfree , "Mission Statement", 2000.
4. Crow M.," Mission Statement Considerations" , ,2006.
5. David, Forest R. and Fred B. David "It's Time to Redraft Your Mission Statement." 2003.
6. Estela Kennen "Write a Mission Statement", 2006.
7. Fred David "Strategic Management Concept and Cases" , 2006 .
8. Goodstein , L.D. Nolan,T.M, and Pfeiffer J.W, "Applied Strategic Planning" ,1993.
9. Ireland R. Duane and Michael A. Hitt "Mission Statement", 1992.
10. Jane logan "Mission Vision and Values", 2005.
11. Janel M Radtke "How to Write Mission Statement", 2003
12. John M. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement"(2011).
13. Kasturi R. V., "Lofty Mission", 2004.
14. Miller, P.F., Jr. " Needed: A Mission Statement ", wd.
15. Roger Kaufman et al 'Strategic Planning for Success ,2003.
18. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

# الفصل الثامن
# قيم المنظمة
# Values Statement

## 1.مقــدمة

لا توجد منظمه سواء كانت صغيره أو كبيره حديثه التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها ونوع العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بها بسيطة كانت أو واسعة .

إن القيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها. أنها تجيب على السؤال التالي : كيف نحدد رغبتنا في التعامل مع الغير وكيف نتعرف على ما يرغب به الآخرون في التعامل معنا.

ومما تقدم فإن قيم المنظمة هي:

**المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذات العلاقة.**

**أنـها:**

**تتحدث عما يعتني به طاقم المنظمة من اجل المحافظة على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المنظمة فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة بانسجام وتناغم تام.**

## 2. خصائص القيم

تتميز القيم الفاعلة والتي تصح أن تكون احد الركائز القوية لبناء إستراتيجية ناجمة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

**1-** أن تكون نابعة مما تؤمن به المنظمة والمستندة إلى واقع سلوكها اليومي وما تطمح أن تسلكه في المستقبل.

2- أن تعكس ما يريده العاملون من علاقات مع أصحاب المصالح وعلى رأسهم المستفيدين.

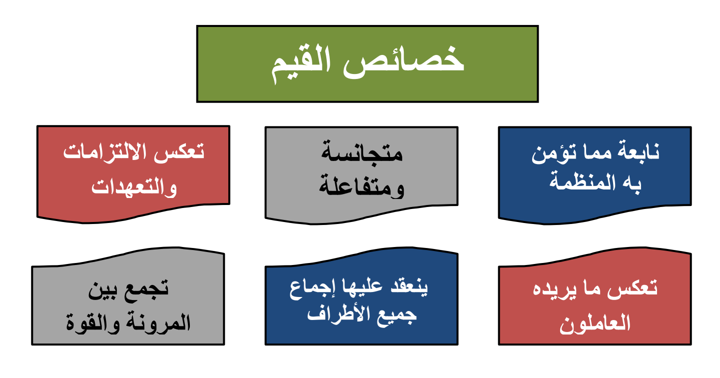
3- أن تكون متجانسة ومتفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك إلا وهو تطور المنظمة ورقيها.

4- أن ينعقد عليها إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة فلا يعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك وعقائد البعض دون الآخر من أصحاب العلاقة.

5- أن تعكس الالتزامات والتعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين من جميع الأطراف معها.

6- أن تجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية التي قد تؤدي بها إلى التسيب ولا تركز على قيم القوة التي قد تؤدي إلى السيطرة والتسلط وفي الحالتين يصعب على المنظمة المحافظة على قيمها كما يصعب عليها توظيفها في أنجاح وتقدم الإستراتيجية.

والشكل الآتي يوضح تلك الخصائص:




**شكل رقم ( 44 )**

## 3. فوائد القيم

مادامت القيم هي مجموعة العقائد التي تؤمن بها المنظمة من اجل تحقيق النجاح فإن لهذه القيم فوائد عدة نذكر منها ما :

1- تشكل الأساس الموجه للعمليات التي تنفذها المنظمة.

2- تسهل عملية اتخاذ القرارات.

3- تساعد الإدارة على وضع وترتيب الأولويات.

4- تلعب دورا مهما في شد للعاملين إلى وظائفهم.
5- تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أسس أخلاقية.
6- ترسم صورة واضحة للروابط بين الإدارة والمستفيدين.
7- تحدد العلاقات مع المنافسين.
8- توفر البيئة لأحداث التوازنات بين مصالح المنظمة ومصالح المستفيدين.

أن القيم ضرورية لأية خطة إستراتيجية جيدة لأنها أساس اتخاذ القرارات وأن إهمالها قد يؤدي إلى أخفاق كبير في تنفيذ الإستراتيجية لأن معظم هذه القرارات ذات علاقة وطيدة بأخلاق المنظمة والتي تشكل القيم معظم مكوناتها وهي بالرغم من علاقتها بكل من الرؤية والرسالة إلا أن ارتباطها بالقيم وثيق الصلة جدا . كما أن المعرفة والإحاطة بالقيم في العملية التخطيطية يساعد على تأكيد إمكانيات أنجاز الأهداف الإستراتيجية.

## 4. علاقة الرؤية والرسالة بالقيم

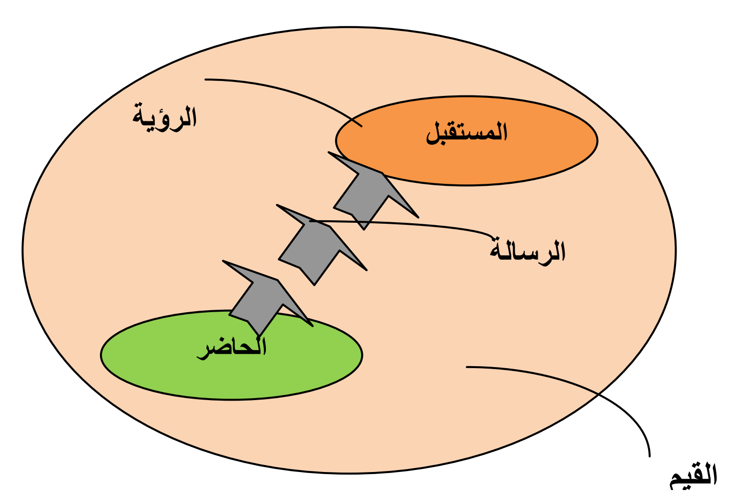
ذكرنا عند تعرضنا للرؤية والرسالة بان الرؤية هي صورة لهدف أو لمجموعة أهداف التي تقود إلى النجاح والتي ترتسم على الأفق أمام المنظمة.

أما الرسالة فقد عرفت بكونها عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وإغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

أما القيم فقد ذكرنا توا بأنها المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة.

وعلى هذا الأساس نجد بان القيم تؤطر الرؤية والرسالة وبهذا التعبير فإن القيم ما هي إلا البحر الذي تسبح به كل من الرؤية والرسالة باتجاه المستقبل فتبحرا فيه وتغترفا منه وتستمدا قوتيهما ومتانتهما منه.

دعنا نصور ذلك في الشكل التالي:




**شكل رقم ( 45 )**
**العلاقة بين الرؤية والرسالة والقيم**

## 5. كيف تحدد القيم

توجد لدى أية منظمة مجموعتان من القيم:

- القيم الواقعية التي تقود القرارات الحالية.
- القيم التي تفضلها المنظمة وترى أنها واقعية بالرغم من أنها قد لا تكون كذلك. كأن تتمنى الأخذ بقيم التنوع في حين لم تكن تنهج ذلك في الماضي.

أن واضعي الإستراتيجيات يرون الأخذ بكلا المجموعتين من القيم معا لأن ذلك يساعد على صياغة قيم تحتوي على ما تريد المنظمة أن تحافظ علية إضافة إلى ما تصبو إليه لبلوغ الحالة الأمثل.

ولتحديد القيم الفاعلة وفق التجميع أعلاه يمكن للمنظمة أخذ آراء كل الذين تربطهم علاقة بها وهم:

- العاملون
- المدراء
- المستفيدون
- أصحاب المصالح
- المجتمع

حيث لا يكفي اعتماد المنظمة على العصف الذهني لاجتماع المدراء في وضع القيم لان القيم تشارك في تكوينها كل المجموعات أعلاه كما أنها تشكل محور العملية

التخطيطية الإستراتيجية ولغرض استطلاع رأي المجموعات الخمس يمكن الركون إلى المصادر التالية:

**1- مسح القيم Values Survey**

وهو وسيلة عملية وسهلة لتحديد الخيارات المتعددة، ويحتوي على أسئلة هادفة واضحة وصريحة قد توصل المنظمة إلى معرفة قيمها عن طريق تضمين المسح الأسئلة الآتية:

- عندما تريد المنظمة حل مشكلة معينة، ما هي الوسائل الناجحة الممكن استخدامها والتي تجول في خاطرك ؟
- أذا أردت تقديم نصيحة للمدير من اجل تطوير المنظمة. بماذا تريد ان تسدي له ؟
- إذا تبنت المنظمة إستراتيجية للتغيير. ما هي الإجراءات والسبل التي يجب أن تأخذها بالحسبان قبل أن تبدأ بالعمل ؟
- إذا أرادت المنظمة تقوية علاقاتها بالآخرين وعلى رأسهم الفئات المستفيدة فما هي السلوكيات القويمة التي تؤدي إلى ذلك ؟

ويفضل أن يحتوي المسح على استفسارات لترتيب القيم حسب أثرها حيوية وأكثرها علاقة باتخاذ القرارات وربما ترتيبها إلى قيم واقعية وقيم مفضلة.

**2- مجموعات التركيز Focus Groups:**

وذلك بتكوين مجموعة تضم كل أصحاب العلاقة والذين لهم خبرة واهتمام بمواضيع القيم وتوجيه عنايتهم إلى الموضوع عن طريق طرح بعض الأسئلة مثل:

- ماذا تقصد المنظمة عندما تقول أننا نحترم العاملين عندنا ونهتم بهم؟
- كيف يمكن لأي واحد منا أن يتعرف على كوننا قد وضعنا المستفيدين من خدماتنا في المقام الأول؟
- على أية أسس نرسي علاقتنا مع الآخرين لكي ننجح في عملنا وتحقيق رضاهم ؟

وعندما تطرح جميع آراء مجموعة التركيز وتتمحور حول تحديد القيم يمكن التواصل إلى تلك القيم التي تشكل الاهتمامات الأساسية للمنظمة.

وبعد تحديد التناقضات بين القيم الفعلية والقيم المفضلة ويجري تنسيقها يصبح باستطاعة المنظمة وضع الأهداف الإستراتيجية لخطتها.

**3- ورش العمل والمحاضرات النقاشية:**

حيث يمكن بعد الانتهاء من صياغة قيم المنظمة عرضها على ورش عمل أو محاضرات نقاشية يحضرها متخصصون خارجيون لإضفاء أية تحسينات عليها.

## 6. الإطار العام للقيم

تحاول جميع المنظمات إرساء قيمها الإستراتيجية على مبادئ الأخلاق والعمل الخلاق وقواعد السلوك التي تمكنها من شق طريقها نحو بلوغ أهدافها بأفضل السبل.

ولدى مراجعة مجموعة القيم التي وردت في الكثير من وثائق الخطط الإستراتيجية يمكن تلخيصها في قائمة استرشادية تساعد على اختيار ووضع قيم المنظمة ، وفي أدناه قائمة بالقيم التي نرى أنها مفيدة في هذا المجال:

جدول رقم ( 10 )

**مجموعة عامة للقيم**

| ت | القيمة | ت | القيمة |
|---|---|---|---|
| 1 | الإبداع والابتكار. | 23 | الشفافية. |
| 2 | احترام القيم الدينية والاجتماعية | 24 | الصدق والتعامل بأخلاق عالية مع الجميع. |
| 3 | احترام خيارات الآخرين. | 25 | العدالة. |
| 4 | احترام كرامة الآخرين. | 26 | عدم التمييز. |
| 5 | الاحترام والتقدير المتبادل. | 27 | العمل الجماعي |
| 6 | الأخلاقيات والسلوكيات المهنية | 28 | القول مع الفعل |
| 7 | الاستقلالية والانفتاح بلا إفراط. | 29 | الكفاءة والفعالية في أداء الخدمة. |
| 8 | الالتزام بالوعود المقطوعة للمستفيدين والعاملين. | 30 | المستفيدون موضوع الاهتمام الأول. |
| 9 | الانجاز المرضي. | 31 | الموازنة بين الحقوق والواجبات. |
| 10 | الإنسان محور الاهتمام. | 32 | الموقف الايجابي. |
| 11 | بيئة العمل المنتجة | 33 | نشر شبكة الاتصالات وتوسيع المشاركة في المعلوماتية. |
| 12 | تأكيد القيادة الكفوءة والمقتدرة. | 34 | رضا العميل |
| 13 | التحدي والجرأة في مواجهة الصعاب. | 35 | الآمان |
| 14 | التكامل . | 36 | حياة افضل |
| 15 | التميز | 37 | الاهتمام |
| 16 | التميز والإبداع | 38 | خدمات حيوية |
| 17 | التنوع والاستجابة للتغيير. | 39 | الايجابية |
| 18 | جودة الأداء | 40 | الاستدامة |
| 19 | خدمة المجتمع ودعم مؤسساته الإنسانية. | 41 | صداقة البيئة |
| 20 | السعي المتواصل للتطوير. | 42 | الأمانة |
| 21 | الشعور بالمسؤولية والاستجابة للجمهور. | 43 | التحسين |
| 22 | الشفافية. | 44 | يمكن اضافة اي قيمة تراها المنظمة |

## 7- نماذج من القـيم التي وردت في بعض الخطط الإستراتيجية

نـدرج فيمـا يلـي نمـاذج من القيم التـي جـاءت فـي وثـائق واسـتراتيجيات بعض الشركات كنماذج على المبادئ والمعتقدات التي تحكم مسيرتها وتعمل علـى صياغة خطتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها وتتفاعل معها سلبيا أو ايجابيا.

**1- قيم إستراتيجية إدارة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية (2001-2006):**

- نحن مع توجهات ورغبات الزبائن.
- نثمن الأمن الجماعي ونحترم البيئة.
- نعتقد بأن المواطنين هم المصدر المهم ولا بد من التعامل معهم بصفاء واحترام وكرامة.
- نثمن روح الإبداع والاختراع.
- نحن نلتزم بالتميز.
- نعمل بروح الفريق ونناصر فريق العمل.
- نعتبر القيادة والتمكين والمسؤولية قضايا ضرورية.
- نحث الخطى نحو أعلى المستويات من السلوك الأخلاقي.
- نحن جار حسن ونموذج للمواطن الجيد.

**2- قيم إستراتيجية جامعة غرب كارولينا (2006-2011) :**

- التكامل و التفكير الحاسم وحل المشكلات وتعميق المهارات.
- التعامل مع التكنولوجيا بمهارة ومسؤولية.
- التقدير العالي للعلوم والفنون والقضايا الإنسانية والتكنولوجيات.
- التأهيل المهني والثقافي والتقني.
- مواصلة التطوير والتعليم المستمر.

**3- قيم مركز ألاسكا للتدريب التقني (1998-2004) :**

- الثقافة العالية من خلال تقدير السلوكيات الأخلاقية.
- الاحترام: معاملة التلاميذ كوحدات إنسانية واحترام اختلافاتهم.
- المسؤولية: تقرير درجة المسؤولية برفع التدريب والتقييم المهني.
- العدالة: تطبيق قواعد المساواة بين الطلاب وبين الأساتذة.
- العناية: توفير خدمات نوعية للطلاب بما يمكنهم من النجاح و إنجاز مهامهم.
- المواطنة: تشجيع مهارات القيادة لتهيئة الطلاب لأداء دورهم في قوة العمل.

**4- قيم إستراتيجية (ICANN) (2006-2009) :**

- الحفاظ على مستوى العمليات وتعزيزها وزيادة فاعليتها وأمانها.
- تقدير الإبداع والاختراع وضمان تدفق المعلوماتية عن طريق الانترنت.

- التعرف على سياسات الآخرين التي تعكس اهتمامات الجهات المستفيدة.
- دعم المعلوماتية التي من شأنها تطوير استخدامات الانترنت بأساليب متنوعة.
- إدخال وتشجيع المنافسة في تسجيل المواقع التي تحضى باهتمام المجتمع.
- تنفيذ سياسة تطويرية منفتحة وشفافة.
- البقاء على العهد في الوفاء لمجتمع الانترنت من خلال رفع فعالية (ICAAN).
- التصرف بسرعة في الاستجابة لحاجات الانترنت.

**5- قيم إستراتيجية الجامعة الأمريكية في بيروت (2005-2010):**

- رسم طموحات الجامعة من خلال مؤسسها التي ترمي دائماً نحو الحقيقة واحترام الكرامة الإنسانية وتعزيز المساواة بين الجنسين والشمولية.
- توفير فرص التعليم في أروقة مختلفة للجامعة.
- الالتزام بالتميز والأكاديمية من خلال العمل المؤسسي.
- إرساء قواعد الكرامة والاحترام بين مجلس الإدارة والأساتذة والطلاب بكل معنى الكلمة.
- الاحتفاء بكل المشاركين في أنشطة الجامعة.
- العمل مشتركاً وتوسيع العلاقات الاجتماعية بما يعكس التصرف الأخلاقي القويم.
- تمكين الأفراد من اكتشاف نوازعهم في عالم صار صغيراً كالقرية.
- تعزيز التواصل الاجتماعي للطلاب مع القطر وتشجيع التزامهم بالعدالة الاجتماعية والديمقراطية.

**6- قيم إستراتيجية شركة كنكوز Kinko's :**

- المسؤولية: نتقبل أية مسؤولية على أفعالنا.
- خدمة ممتازة للزبائن: تكرس أنفسنا لخدمة الزبائن والوفاء بحاجاتهم.
- نعمل بروح فريق العمل.
- التوازن: نحن نحافظ على التوازن في كل تصرفاتنا.
- المجتمع والبيئة: نسعى لتحسين المجتمع وصيانة البيئة.
- الاستقامة: نعمل بأمانة واستقامة ولا نخفي الحقيقة.
- نتلهف للنتائج: نحن فخورين ومتحمسين ونقدس عملنا ونسعى دائماً لتقديم الأفضل.
- الاحترام: نتعامل مع العاملين والزبائن والشركاء والمجهزين باحترام متبادل ونثمن أداء العاملين.
- انفتاح في تبادل الآراء: تشجيع العاملين على إبداء أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل مفتوح .

**7- قيم شركة دو Dow :**

- احترام الناس: نحترم والمتعاملين ونعتبرهم ماكينة الحياة والإبداع .
- الوحدة: نحن شركة واحدة وفريق واحد ونعمل بفردنا.

- خفة الحركة: نرى أن مستقبلنا على السرعة والمرونة.
- الإبداع: نجعل من العلم طريق الحياة.

**8- قيم شركة ريلاينت للكهرباء Reliant:**

- نعمل باستقامة مطلقة.
- نتشارك ونتساعد ونحترم بعضنا البعض.
- نتبادل الآراء بانفتاح واستمرار.
- نطور مسيرتنا وننوع قوة العمل
- نجعل مواردنا تعمل بشكل أمثل.
- نبسط ونحسن عملياتنا.

**9- قيم شركة ماريوت Mariott:**

- نبي خدماتنا بأفكار أصلية.
- ننجز أعمالنا بأيمان وتفان.

**10- قيم شركة انكرام مايكرو Ingram Micro:**

- نعمل بفريق العمل.
- نحترم زملائنا وشركاؤنا وزبائننا.
- نتحمل مسؤولية عملنا وفريق العمل بثقة عالية.
- نعمل باستقامة عالية وبأخلاق أصلية.
- نؤمن بالإبداع والاحترام.

**11- قيم شركة صنوكو Sunoco:**

- زيادة الأرباح واستقرار الوضع المالي.
- التغير الايجابي والتطور المستمر.
- جذب الزبائن وشدهم للتعامل مع منتجاتنا.
- زيادة ترابط العاملين مع المنظمة.
- نثمن عمل المستثمرين في المنظمة ونعمق اعتزازهم بها.
- نعمل ماهو صحيح وسليم.

**12- قيم شركة رايت أيد Rite Aid:**

- نؤمن بفريق العمل.
- نعتبر مجهزينا شركاء.
- نلتزم بالاستقامة ونحترم مهنتنا.
- نثمن المساهمين ونوفي بالتزاماتنا .
- نتبادل الآراء بانفتاح ودقة وأمانة مع أصحاب المصالح والمساهمين والمجهزين.

**13- قيم ركة اكوافاكس Equifax:**

- نعمل ما نقول.
- ونعمل باعتزاز واحترام.
- ونعمله باستقامة.
- وننجزه بسرعة
- ونتحمل المخاطرة بحكمة.
- ونعمله بالتمام.
- ونعمل كفريق عمل.
- ونتحمل مسؤولية ما نفعله.
- ونتخذ القرارات الحاسمة.

## مصادر الفصل الثامن


1. Bill Birnbaun “Strategic Mission- Vision- Values”, 2004.
2. BizMove.com, "How to Develop A Strategic Plan”,2006.
3. Carter McNamara," Basic Distribution of Strategic Planning”, 2006.
4. EKU, “Strategic Planning Manual”, 2008 .
5. IIED, “Values Statement”, 2001.
6. Jane logan "Mission Vision and Values", 2005.
7. John M. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement"(2011).
8. John M. BrysonandFarnum K. Alston"Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations"(2011).
9. Lou Russel"10 Steps to Successful Project Management 10Steps"(2007).
10. MYSTRATEGICPLAN, “Examples of Core Values”,2005.
11. Ruby Speaks Inc.," Examples of Values Defined ",2002
12. Sarah K and Eric D. B. “The Real Values of Strategic Planning”, 2003.
13. Susan M. Heathfield ,“Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values “, 2008.
14. The Louis Berger Group INC. “Vision and Values”, 2008.
15. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

# الفصل التاسع
# شعار المنظمة
# Strategic slogan

## 1. مقدمة

تقوم بعض المنظمات عند وضعها للإستراتيجية بتلخيص رسالتها وقيمها وأهدافها في عبارة أو جملة مختصرة تسمى شعار الإستراتيجية، فالشعار إذن:

**عبارة قصيرة تجمل كل ما وردة في الرسالة من إبعاد وأهداف تنقل لجميع الإطراف المعنية دفعة واحدة وبجرس لغوي جميل سهل الحفظ والتداول والاستعمال في مختلف الوسائل النشر والإعلام والاتصال وغيرها.**

أن الشعار هو لوحة المنظمة الأمامية التي تعرض عليها صورتها لأصحاب المصالح (Stakeholders) ومن خلال هذه اللوحة تفصح المنظمة عن هويتها وشخصيتها وعلاقتها بالناس، ولهذا تهتم المنظمات كثيرا في صياغة واختيار شعار خطتها الإستراتيجية.

## 2. فوائد الشعار الجيد

يحمل الشعار الجيد فوائد كثيرة تقف وراء العناية الفائقة التي توليها المنظمات له بمختلف قطاعاتها بما فيها الربحية غير الربحية،وبصورة عامة تلخص هذه الفوائد بما يلي:

1. يقدم تعبيراً مختصراً وواضحاً عن أهداف المنظمة.
2. يوثق العلاقة مع المستفيدين كونه وسيلة اتصال تلامس مشاعرهم وتعرفهم بالمنظمة.
3. يوضح للمستفيدين نوع الخدمات التي تقدم لهم.
4. يساعد على الترويج لبرامج المنظمة من خلال الوسائل المختلفة.
5. يعطي خلاصة عن فلسفة المنظمة والقيم التي تؤمن بها في تفاعلها مع جمهورها.
6. يقدم صورة ذهنية عن المنظمة يسهل حفظها ونقلها .
7. يلخص للعاملين الأهداف المستقبلية للمنظمة فيدفعهم للعمل بحماس نحو تحقيقها لأنها تحقق مستقبلهم في الوقت نفسه.

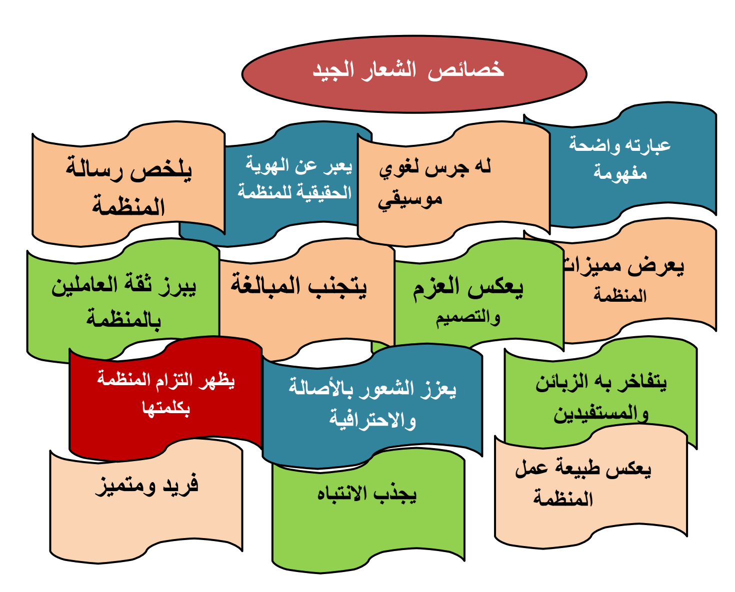
## 3. خصائص الشعار

يتميز الشعار بعدة خصائص تعكس الفوائد المرجوة منه ومن هذه المبادئ:

1. انه يلخص رسالة المنظمة بكلمة واحدة في لحظة واحدة.
2. إن تكون عبارته واضحة مفهومة بسيطة متداولة محببة جذابة للجمهور.
3. إن يكون له جرس لغوي موسيقي ليسهل تلقفه في الذاكرة والألسن.
4. إن يعبر عن الهوية الحقيقية للمنظمة وما تقوم به فعلاً.
5. أن يتجنب المبالغة البعيدة التصديق.
6. إن يعكس العزم والتصميم لدى المنظمة في بلوغ أهدافها .
7. إن يعرض مميزات المنظمة وتفوقها.
8. إن يتفاخر به الزبائن والمستفيدين من خدمات المنظمة.
9. أن يبرز ثقة العاملين بالمنظمة وفخرهم بها .
10. أن يظهر التزام المنظمة بكلمتها .
11. يعكس طبيعة عمل (المنظمة ،المنظمة،القطاع) التي يمثلها.
12. يشكل من خلال النظرة الأولى بأنه فريد ومتميز.
13. يعزز الشعور بالأصالة والاحترافية في تنفيذه وعناصره.

وتظهر هذه الخصائص كما في الشكل التالي:

**شكل رقم ( 46 )**



## 4. من يكلف بوضع الشعار

يعد الشعار عادة بطرق مختلفة يمكن إيجازها بالاتي:

1. **لجنة ذات خبرة :**حيث تشكل لجنة من ذوي الخبرة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للمجال الذي تعمل به المنظمة وتضم في عضويتها واحدا أو أكثر من المخططين الإستراتيجيين والإعلاميين المتخصصين في الإعلام الجماهيري تقوم بوضع الشعار المناسب.
2. **الفريق المكلف بإعداد الإستراتيجية:** يقوم الفريق الذي عهدت له مهمة إعداد الإستراتيجية باستخلاص الشعار من رسالة المنظمة وبطريقة توافق الآراء.
3. **العاملون والجمهور**: يستخلص الشعار وفق هذه الطريقة من خلال استبيان العاملين والجمهور وذلك بعرض أكثر من شعار عليهم، وقد يكلف شخص متخصص في المنظمة بإعداد هذه المجموعة من الشعارات، ومن ثم الحصول على رأي العاملين والجمهور في الأفضل من بينها، ويفضل في هذه الحالة ألا تزيد عن ثلاثة وذلك لتأطير عملية الاستبيان وزيادة التركيز والتدقيق في الشعارات لدى المستبينين.

## 5. الخطوات العملية لتصميم شعار ناجح

**الخطوة الأولى:تحديد الغاية وفهم الهدف**

هذه أهم جزء في تصميم الشعار ، فهم طبيعة عمل (المنظمة ،القطاع....) وهذا يحتم على المصمم أن يحصل على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن المنظمة ، نشاطها ، منتجاتها ،..الخ وعما إذا كان صاحب الشعار لدية فكره معينة أو تصور شكل تنفيذ الشعار والألوان التي يودون أن يصمم على ضوئها الشعار وعن الاستخدامات المتوقعة للشعار ) هل هو شعار لموقع إنترنت ،شعار للاستخدام في الخطابات والكروت والمراسلات ، شعار للمنتجات ....) لتجهيزه حسب ما يريد.

طرح أسئلة مثل:

- كيف يمكن لمنظمتك أن تختلف عن منافسيها؟
- ما هي الكلمات التي تفضلها ان تصف شعارك الجديد؟

- هل يوجد نوع من الشعارات تريد ان تجعله نموذج ؟
وغيرها من الأسئلة في سياق هذا الموضوع.

**الخطوة الثانية: البحث**

بعد استلام بيان الشعار تبدأ بالبحث عن المنظمة والمنافسين للحصول على أفضل شعار في أسواقهم ،وهذه الخطوة تساعد في تكوين نظرة شاملة.

**الخطوة الثالثة: الأفكار**

الاطلاع ودراسة الكثير من الأفكار من خلال بعض الكتب المتخصصة في تصميم الشعارات أو تصفح بعض المواقع للحصول على أفكار إبداعية. من اجل تحسين مهاراتك الخاصة حتى تتكون لك صورة متكاملة أكثر إدراكا، وإبداعاً.

**الخطوة الرابعة: التخطيط ورسم خرائط ذهنية**

ان التصاميم سواء كان ذلك في الشعارات أو المواقع ، تبدأ دائماً على الورق، وهذا ما يسمح لذهن المصمم التفكير بطريقة صحيحة والحصول على العديد من الأفكار أما اذا كان التصميم مباشرة على جهاز الكمبيوتر فيمكن القفز ببطء نحو العملية الابداعية، وهذا يستغرق مزيد من الوقت لتنفيذ الأفكار حيث ان رسم الخرائط الذهنية يساعد أيضاً في استكشاف وتزايد الأفكار.

**الخطوة الخامسة:التنفيذ الرقمي**

بعد ان ترى بعض الرسومات المفيدة وتدرك أهميتها وتبدأ بأخذ شكلها الناضج، انقل أفكارك الى الكمبيوتر واحرص على ان تضيف الألوان في المراحل المبكرة من العملية حتى تشعر بأنك توصلت الى نتيجة مرضية .

**الخطوة السادسة : آراء العملاء**

يجب ان تكون قريباً من العملاء وهو أمر أساسي ليس فقط لأهداف العمل ، ولكن من دون شك ان ذلك يساعد في عملية إنشاء شعار يناسبهم ويمثل المنظمة وهذا يستلزم الإتصال بالعملاء للحصول على ملاحظاتهم خلال المراحل المختلفة من عملية تصميم الشعار . وهذا يساعد أيضاً على بناء ثقتهم بك.

**الخطوة السابعة:اللون والخطوط**

بعد أن ننجز التصاميم الأولية يتم انتقاء أفضل ثلاثة او أربعة من بينها وربما تقتصر على ثلاثة نماذج ، حيث ان عرض أكثر من ثلاثة تصاميم على رئيس المنظمة قد يشتت

خياراته، وبعد ذلك نعرض عليه أن يختار الشعار الذي يرى انه مناسب وتصبح لدينا ثلاثة احتمالات هي:

-الموافقة على أحدها وبدون أي تعديلات .
- الموافقة على أحدها مع طلب إجراء تعديل.
- لم تحصل الموافقة على أي تصميم وهذا قد يكون نادر الحدوث .

**الخطوة الثامنة: إجراء التعديلات**

بعد إتمام التعديلات المطلوبة والمراجعة التي اقترحها رئيس المنظمة يعاد عرض الموضوع عليه ومن ثم استكمال تصميم الشعار

**الخطوة التاسعة :هذه هي آخر الخطوات**

يجهز الشعار ليكون بالألوان المطلوبة و بمقاسات مختلفة (صغير – متوسط – كبير ) وكذلك التجهيز بالألوان ليكون بالأبيض والأسود وبالألوان الحقيقة للشعار ويجب أن يتم وضع أرقام الألوان المكونة للشعار حسب لوحة ألوانPANTONE® يستحسن أن تطبع عملك على ورق مصقول .

## 6. إرشادات في اختيار الشعار

هناك بعض الإرشادات والنصائح المفيدة في مجال اختيار الشعار نذكر منها ما يلي:

1. لا بد من التفكير جلياً في اختيار الشعار لكي يأتي بلاغياً يتلاءم مع القضية التي يتناولها، فبلاغيته عندما يكون تجارياً قد يعبر عنها في العبارة التالية:(الجودة العالية مع السعر المناسب) أو ربما يكون خيرياً (الجميع يحتاجون ليد العون) أو مدنياً (تستطيع منع النيران من إشعال الغابة) أو سياسياً (تعميق الديمقراطية).
2. اختيار الشعار لأي وسط: حيث يتعين اختيار الشعار ليتلاءم مع الوسط الإعلامي للجمهور كالمطبوعات، الراديو، التلفزيون، الانترنت، الإعلانات، الملصقات، يختلف بعضها عن الآخر في تماسها مع الجمهور وقوة الدخول إلى أحاسيسهم ومشاعرهم ومدركاتهم.
3. ادرس لغة الشعار بأحكام.
4. أجري تحليلاً للشعار.
5. تلمس كيف يعمل تأثير الشعار في الجمهور من خلال لغته المباشرة وتداعي الخواطر وسياق الكلام.

6. تأمل بلاغية الشعار من خلال:
- ما الذي يجب تعزيزه وتعميقه؟
- من هو الجمهور المستهدف ؟
- أين ومتى يمكن مشاهدة الشعار؟
- أيعتبر الشعار حجة من الحجج؟
- ما هي الأسباب التي تدعم هذا الشعار؟
- ما هي طبيعة الخدمة التي تنتجها المنظمة؟
- لماذا أخذت المنظمة على عاتقها إنتاج هذه الخدمة؟
- أسباب مناشدة قيم الجمهور؟
- ما هي المعتقدات والرغبات التي تدعم الشعار؟
- ماذا يقول الشعار باختصار؟
- الطريقة التي نفكر بها في تأثير الشعار بالجمهور ولماذا؟
- ما هو التأثير الذي يحمله الشعار؟
- لا يمكن أن يبقى شعار في فراغ.
- ما هي الافتراضات التي أعدها واضعو الشعار حول الجمهور مثل: مدى معارفهم، مداركهم، وحاجاتهم...الخ.
- ما هي المقاصد التي يرمي إليها الشعار؟

## 7. نماذج من الشعارات

تختلف الشعارات التي ترفعها المنظمة باختلاف طبيعتها وتوجهاتها والإشارات التي تريد إن تنقلها للآخرين، ولإعطاء فكرة عن هذا الموضوع ندرج في أدناه نماذج من الشعرات:

### 1. شركة لأريمير كنتري Larimer Country:

| ملتزمون بالتفوق |
| --- |

### 2. منظمة فورد Ford Foundation.

| النوعية هي المهمة رقم واحد |
| --- |

3. **شركة كيوتل للاتصالات في قطر Qtel:**

لنتواصل

4. **أوكلاند للرياضة**

النساء يتمسكن بكرة القدم

5. **كلية تكساس العامة Texax College**

التعليم للإفراد

6. **جمعية العناية بالمسنين**

نوفر للمسنين حياة أفضل

Metrobank-7

أمينة يد في أنت

Metrobank-8

أفكار للحياة

Walmart-9

أدخر نقوداً تعش سعيداً

McDonalds-10

أنا أحبها

Nike-11

أعملها فقط

Olympus-12

رؤياك مستقبلنا

Visa-13

إنها موجودة في كل مكان

Nikon-14

في قلب الصورة

3M-15

الابتكار

# مصادر الفصل التاسع


1. About.com. , " Slogan Definition ",2008.
2. An Intact Team Ice Breaker, "Slogans" 2004.
3. Answer.com., " Slogan Definition ",2008.
4. Edward G. Rozycky, "Analysis of Slogan and Ottoes",2006.
5. Entrepreneur.com, Inc..," Slogan ",2008.
6. Logo Design Web," Advertising slogans"2004.
7. Merriam-Webster Online Dictionary," Slogan ',2008.
8. MiMi.hu," Slogan " 2006.
9. My Bookmarks, "Slogan", 2008.
10. The Free Dictionary, "Slogan ",2008.
11. Your Dictionary , "Slogan ", 2006.
12. Zach W. Hall, "Meeting Strategic Plan Discussion".2006.
13. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

# الفصل العاشر
# تحليل بيئة المنظمة
# Environment Analysis

## 1. مقدمة

حال انتهاء المنظمة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وما عليها سوى معرفة وفهم ما هي عليه الآن، وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، أي دراسة جميع العوامل المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية.

وحيث يعتبر تحليل البيئة التي تعيشها المنظمة في الماضي والحاضر بتفاصيلها المختلفة من أهم المراحل في بناء خطتها الإستراتيجية،لان هذا التحليل ما هو إلا:

أداة لأجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

وحيث أن بيئة المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية فإن تحليل كل هذه المفاصل يجعل المنظمة قادرة على تشخيص القوي من الضعيف من آليات عملها،وبذلك تستطيع توظيف النافع والكفء منها في عملها القادم وتجنب او إستبعاد الأساليب أو الآليات التي لم تعد تتناسب مع تطور المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
ويقسم تحليل الواقع إلى قسمين رئيسيين هما: -

1. **تحليل البيئة الخارجية** External Analysis
ويراد به دراسة كل ما تتعامل به المنظمة خارج إطار نشاطها، والذي يؤثر عليها مباشرة أو غير مباشرة.

2. **تحليل البيئة الداخلية** Internal Analysis
ويراد به دراسة أداء جميع الأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف فيها.

## 2. خصائص بيئة المنظمة

قبل الدخول في دراسة البيئة التي تحيط بالمنظمة هناك حاجة لإلقاء نظرة على خصائص هذه البيئة لان ذلك يساعد على دراستها وسهولة تحليلها ومن هذه الخصائص هي:

1- حدود البيئة: إن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجه يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة.

2- التفرد Uniqueness: حيث تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى.

3- تغير البيئة: وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وان بعضها ما يمكن قياسه والبعض الأخر ما لا يمكن قياسه.

4- صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة: إن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزياوية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها،فان ما يحكم بيئة المنظمة هو متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ يبعضها والسيطرة النسبية على البعض الأخر.

5- التأثير المتداخل للمتغيرات: وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى. فالعوامل الاجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها، كذلك العوامل الاقتصادية تؤثر وتتأثر وهكذا.

6- خضوع المنظمة لآثار البيئة: حيث لا يمكن لأية منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أداءها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.

7- فعالية أثار البيئة: تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية منظمة يكمن في قدرتها على التحليل

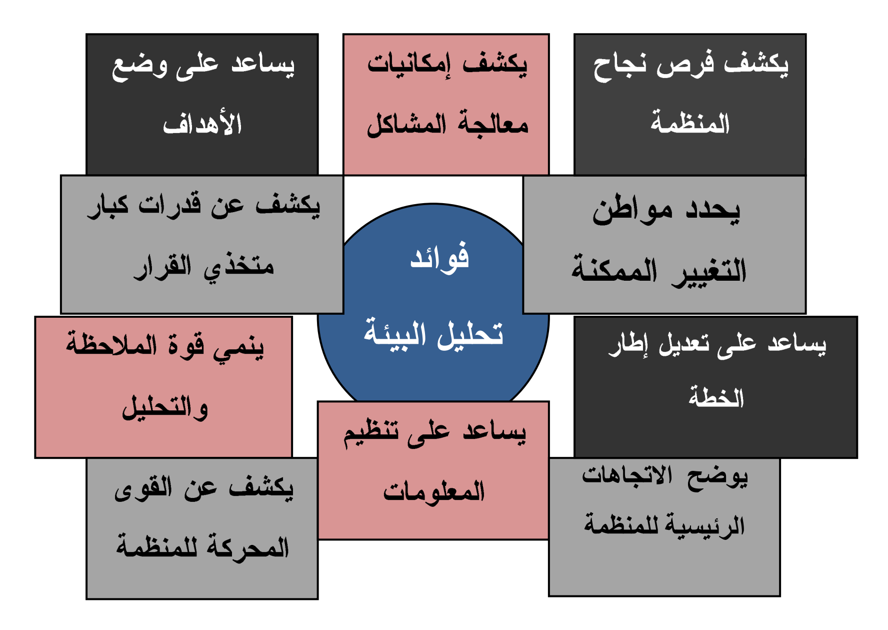
8- العميق والكفء لبيئتها الداخلية والخارجية من اجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها.

## 3. فوائد تحليل البيئة

تتلخص فوائد تحليل بيئة المنظمة فيما يلي :

1- يكشف إمكانيات معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وصريحة.
2- يكشف فرص نجاح المنظمة.
3- يحدد مواطن التغيير الممكنة.
4- يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية.
5- يوضح الاتجاهات الرئيسية للمنظمة.
6- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع.
7- يكشف عن القوى المحركة للمنظمة.
8- ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدي المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها.
9- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المنظمة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله لتطويرها.
10-يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية.

إن هذه الفوائد يلخصها الشكل التالي:




**شكل رقم ( 47 )**
**فوائد تحليل البيئة**

## 4. شروط تحليل البيئة

إن من أهم أغراض تحليل البيئة هو تحديد العوامل الخارجية والداخلية الرئيسية التي لها دور هام في تحقيق الأهداف، ولهذا يتعين الحرص الشديد لان يكون تحليل البيئة مفيد أو ناجحا، ولكي يكون كذلك ينصح بإتباع القواعد الآتية: -

1- التركيز على عناصر القوة والضعف الواقعية عند إجراء تحليل البيئة.

2- التمييز بين ما عليه المنظمة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.

3- الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والابتعاد عن المناطق الرمادية.

4- يفضل أن يكون تحليل الواقع مختصراً وبسيطاً بعيداً عن التعقيد والتحليل المطنب .

5- يجب أن يكون التحليل موضوعيا يتجنب التحيز.

## 5- متطلبات تحليل البيئة الناجح

يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعه من الشروط نذكر منها:

1- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية Management: Information System يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها. لان هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة.
2- إجراء كشف كامل لبيئة المنظمة عن طريق إجراء المسوحات Surveys والاستقصاءات Questionnaires التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل.
3- وضع تصور سيناريو Scenarios للمستقبل البديل المشرق للمنظمة لكي يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

## 6. دورة تحليل بيئة المنظمة

تمر عمليات تحليل البيئة بعدة محطات لتستكمل دورتها وتصبح مهيأة لان توظف في البناء الاستراتيجي:

### 1- المسح البيئي Scanning :

يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الخطة. فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها.

**2- المراقبة والرصد Monitory :**

وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها، وجمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشويش وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.

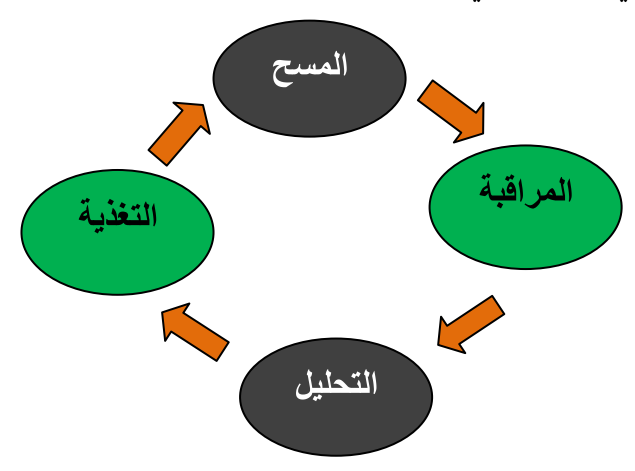
**3- التحليل والتنبؤ : Forecasting :**

وهنا تقوم المنظمة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مدياتها وأثارها ودرجة وفترة استمرارها.

**4- التغذية الراجعة Feeding- Back:**

حيث تقوم المنظمة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقاً ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك.

وكما مبين في الشكل الآتي:




**شكل رقم(48 )**

**دورة تحليل بيئة المنظمة**

## 7. أنواع المســح البيـئي
## Types of Environmental Scanning

يقسم المسح البيئي إلى أنواع عديدة وذلك باختلاف وجهات النظر اتجاه طبيعية البيئة والمتغيرات التي تحتويها والآثار التي يتوقع أن تتركها على المنظمة.

ومن التقسيمات الأكثر شيوعاً الآتي:

**1- المسح غير المنتظم Irregular Scanning :**

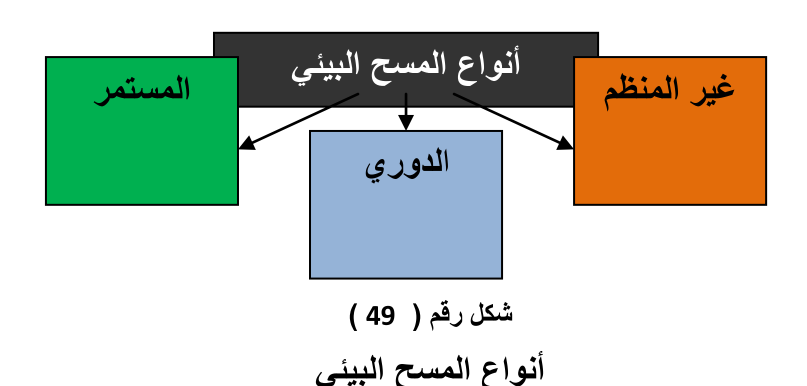
وهو المسح الذي يستخدم عند الحاجة وفي الحالات الاستثنائية لإثبات فرضيات معينة لدى المنظمة.

**2- المسح الدوري Periodical Scanning: :**

ويجري هذا النوع من المسح في الحالات التي تتطلب الفحص بصورة متكررة، حيث تقوم المنظمة بتحديث مسح معين سابق، وعادة ما يحدث هذا عند إجراء تحضيرات خطة جديدة.

**3- المسح المستمر Continuous Scanning:**

ويستخدم هذا النوع من المسح لدعم ومتابعة الخطة الإستراتيجية عند التنفيذ وهو ما يوفر على المنظمة سرعة الاستجابة للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات قبل استشرائها وإيذائها للمنظمة.




**شكل رقم ( 49 )**

**أنواع المسح البيئي**

## 8. التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية

بالرغم من أن المنظمة لا تمتلك معلومات مؤكدة وواضحة عن عناصر البيئة كما انها لا تمتلك السيطرة على بعضها، إلا أن مهمة وضع خطة إستراتيجيةتفرض

عليها تنفيذ تنبؤات للاتجاهات والمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة في الحاضر والمستقبل وخاصة الفترة التي تقع فيها خطتها القادمة.

إن مجمل التنبؤات ببيئة المنظمة تنصب على العناصر الأساسية فيها والتي تتلخص في العوامل المتعلقة بالسياسة الحكومية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعات والعوامل القيمية والتي تختصر ب PESTLE.

ومن وسائل التنبوء التي تلجأ إليها ما يأتي :

**أ- الطرق الوصفية Qualitative Methods :**
وتقسم إلى ما يلي

1. **طريقه دلفي**:Delphi Method: وهي تنبؤ يقوم به مجموعه من الخبراء يجيبون على سلسلة من الأسئلة فرادى دون أن يطلع احدهم على إجابة الأخر. ثم توزع عليهم إجاباتهم مجتمعه خاليه من أسمائهم مرة أخرى ليطلعوا عليها ويعيدوا كتابة أجوبتهم وهكذا إلى أن يحصل التقارب والتوافق على صيغته يعقد الاتفاق عليها.وقد تطرقنا إلى ذلك سابقا.
2. **أبحاث السوق : Market Research:**ويقوم بها خبراء عن طريق تحليل استبيانات ومسوحات متخصصة وغيرها لغرض الوقوف على حالة السوق واتجاهاتها الحالية والمستقبلية .
3. **تماثل دورة حياة الإنتاج:** Product Life – Cycle Analogy: وتقوم هذه الطريقة **على** التنبؤ بدورة الحياة إنتاج أو خدمة معينة.
4. **رأي الخبراء** Expert Judgment: ويقوم هذا التنبؤ بالاستعانة بآراء المدراء ومجموعة **البائعين** وأصحاب المعرفة الآخرين.
5. **تنبؤ العباقرة**Genius Forecasting: وتقوم هذه الطريقة على عملية الجمع
6. بين الحدس **ونفاذ** البصيرة والحظ لاشخاص معينين، وقد يصادف أن تصدق بعض هذه التنبؤات أو تأتي بأمور لا تمت للحقيقة بصلة.
7. **طريقة السيناريو** Scenario Method**:** وتعتمد هذه الطريقة على أسلوب الحوار ( **القصصي** ) من أجل التنبؤ بواقع معين وذلك من خلال وصف مسارات الحوادث في المستقبل وهي تقترب من طريقة التأثير المتقاطع بكونها تبحث جميع العلاقات التأثيرية في النموذج، وتستعمل عادة لأغراض التنبؤ بالمستقبل المجهول بشكل خاص مثل التكنولوجيا الجديدة والتحولات في حياة السكان والتغيرات في أنماط الاستهلاك وتستخدم أيضاً في التنبؤ البعيد المدى وعادة ما ترسم اتجاهين أحدهما متفائل والاخر متشائم.
ويهدف التنبؤ السيناريوي إلى اثارة متخذي القرارات لأجل حملهم على تنبؤات معينة من بين ما تقدمة لهم من خيارات.

8. **طريقة شجرة القرارات** Decision Trees: وتستند الطريقة المذكورة على أسلوب الرسم البياني لتوضيح العلاقة بين مجموعة من الخيارات وفق مبدأ ( نعم أو لا ) وعندما تتوسع الخيارات يصبح النموذج أكثر تعقيداً مما يحتم اللجوء إلى الحاسوب حيث طورت أنظمة لخدمة هذا الغرض.
أن نظرية القرارات تقوم على مفهوم: أن القيمة المتوقعة لمتغير منفصل يمكن حسابها بأخذ القيمة المتوسطة لذلك المتغير حيث تحظى هذه القيمة كثيراً بقبول لدى متخذي القرارات لكونها القيمة الأكثر احتمالاً.
9. **طريقة القوة الدافعة** Driving Force Method**:**تعتمد هذه الطريقة على تحديد القوى التي **تدفع** المنظمة وبعد ذلك تحدد مسارات حركتها وفقاً لتأثير وتحكم هذه القوى ومن ثم تحديد مستقبلها.
10. **طريقة عوامل النجاح الحرجة** Critical Success Factors**:**ووفق هذه الطريقة تحدد عوامل قليلة ومحددة من المجالات التي تتفوق بها المنظمة وتعتبر أساساً لنجاحها وبقائها وبها يمكن التنبؤ بصورة المنظمة وموقعها في المستقبل ، وسوف نتحدث عن هذا الموضوع لاحقا.
11. **تحليل التأثير المتقاطع** Cross-Impact**:** يقوم هذا التحليل على حساب آثار متغيرات عدة ذات صلة بموضوع المتغير الذي تجري عمليات التنبوء به، مثال ذلك أن تحسب اتجاهات نمطية وكمية الملابس الرياضية من خلال تزايد الناس الذين يمارسون التمارين الرياضية لأسباب تتعلق بالبدانة أو الصحة. وتأثير انتشار مطاعم الوجبات الخفيفة. وانتشار النوادي الرياضية وغير ذلك . ويتعين هنا تحديد المعلومات ذات التأثير الفعال على المتغير في موضوع الدراسة.

**ب - الطرق الكمية Quantitative Methods**

وهي عديدة وتشمل: - طرق توفيق المنحني Carve Fitting Methods وطرق التمهيد Smoothing Methods وطرق التمهيد الموسمية Seasonal Methods Smoothing.

## ومن طرق تحليل بيئة المنظمة ما يلي :

## أولا - تحليل SWOT

### 9. مدخل لتحليل SWOT

يعتبر تحليل سوات او SWOT analysis أحد أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات وأول من ابتدعه ألبرت هامفريAlbert Humphrey من

جامعة ستانفورد من خلال بحوثه في عقد الستينات والسبعينات مستخدما بيانات عن 500 شركة .

انه أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها. يعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة ، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة التالية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات. ويدفع التحليل الرباعي (SWOT) إدارة المنظمة الى أن يكونوا صادقين ودقيقين عند النظر في كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملهم، فضلا عن الفرص والتهديدات التي تحيق بهم . وكلما كان التحليل أكثر دقة، كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل. وكلما كان التحليل ضعيف، كلما زاد احتمال مواجهة المنظمة مشاكل عدة ويزداد هذا الاحتمال جسامة نتيجة تغيير الاتجاهات أو التهديدات. كما أن التهاون في عمل هذا التحليل يؤدي أيضا إلى فشل المنظمة لأنها لم تعمل على تحسين المناطق الضعيفة لديها .

## 10. مكونات SWOT

**يراد بSWOT :** أسلوب يستخدم في التحليل الاستراتيجي من خلال تقييم وتحليل أربع نقاط رئيسية وقد جاء مسمى هذا الأسلوب اختصارا للكلمات الانجليزية التالية :
**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, and **T**hreats والتي تعني بحسب التسلسل القوة ، ألضعف ، الفرص والمخاطر. وقد أستحدث هذا الأسلوب في سنة 1960 م وأخذت به الشركات لتحليل وضعها الحالي أو تحليل واقع منتجاتها أو مشاريعها الجديدة، وقد تطور وظهر بعده عدد من الأساليب التي تخدم نفس الفكرة في التحليل والتقييم.

**ان هذا التحليل يشمل على :**

- **نقاط القوة** :إن نقاط القوة هي الصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها. وهي الأساس الذي يمكن أن يتحقق النجاح المستمر بها. ويمكن أن تكون قوة مادية أو غير مادية. كما انها توفر دراية جيدة وخبرة في تحديد الوصف المطلوب للموظفين سواء كانوا (أفراد أو فرق) وتعطي السمات المتميزة للمنظمة ومميزات اتساقها.

ان نقاط القوة هي الجوانب المفيدة لتنظيم قدرات المنظمة ، التي تضم الكفاءات البشرية والقدرات العملية، والموارد المالية، والمنتجات والخدمات، وحسن النية والتزام العملاء والعلامة التجارية. ومن الأمثلة على نقاط القوة: الموارد المالية

الضخمة ، خطة الإنتاج الواسع النطاق، عدم أو قلة المديونية ، والموظفين الملتزمين.
**نقاط الضعف** : أما نقاط الضعف فهي الصفات التي تمنع المنظمة من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقاتها ، ان نقاط الضعف هذه لها تأثيرات كبيرة في تدهور النجاح التنظيمي والنمو ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة في المنظمة كالخفض عير الكافي لقيمة الآلات وعدم كفاية البحوث والدراسات، وقلة تطوير المرافق، ووجود مجموعة من المنتجات الضيقة، وسوء عملية صنع القرار، وما إلى ذلك من نقاط الضعف التي يستلزم السيطرة عليها ، او التي يجب أن تكون في الحد الأدنى. على سبيل المثال - للتغلب على آلات القديمة بشراء آلات جديدة. وضعف البنية التنظيمية وتفاقم الديون ، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والاستمرار في صنع السلع ضعيفة التسويق ، ووجود الفاقد الكبيرة من المواد الخام، ...الخ.

- **الفرص**:- وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر ربحية. وباستطاعة المنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة امامها وفي ذات الوقت يتعين على المنظمة الانتباه الشديد من اجل اقتناص هذه الفرص والإمساك بها عند ظهورها واختيار الأهداف المشتقة منها من اجل وضع السبل اللازمة للارتقاء بالمنظمة وخدمة العملاء، من خلال التقاط الفرص في أسواق المنافسة، او من السياسات الحكومية او فرص التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الاتصالات السلكية واللاسلكية وغير ذلك.
- **التهديدات**:- أما التهديدات فتنشأ عندما تكون الأوضاع في البيئة الخارجية مصدرا للخطر وسببا في عدم مصداقية وربحية المنظمة . وأنها تتفاقم عندما يصعب مواجهة التهديدات ولا يمكن السيطرة عليها. ويتعرض بقاء المنظمة للخطر وربما يؤدي التهديد الى زعزعة استقرار المنظمة واستمرارها.

ومن الأمثلة على التهديدات : عدم الاستقرار الوظيفي والتغيرات التكنولوجية وزيادة المنافسة مما يؤدي إلى فائض الإنتاج وحرب الأسعار، وانخفاض في الأرباح ، وما إلى ذلك.

## 11. مزايا تحليل SWOT

ان تحليل SWOT يلعب دورا محوريا في صياغة استراتيجية وخياراتها. بل هو أداة قوية لرسم اهداف المنظملا بالرغم من انه ينطوي على عناصر ربما

تكون ذاتية اي ( شخصية ) ولهذا يفضل عند استخدامه تناوله كدليل ووسيلة لانارة الطريق امام ألمنظمة وليس وصفة نهائية للمشاكل التي تواجهها .
ان المنظمات الناجحة هي التي تسعى بكل ما لديها لتحديد مواطن القوة لديها ، وتصحيح ضعفها ومواجهة التهديدات الخارجية. كما أنها تبقي في مراقبة دائمة لبيئتها الشاملة وتمييز واستغلال الفرص الجديدة بشكل أسرع من منافسيها.
ان تحليل SWOT يساعد في التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ما يأتي -.

1. مصدر للمعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي..
2. يبني قوة المنظمة.
3. يعكس نقاط ضعفها.
4. يعظم وسائل استثمارها للفرص.
5. يساعد على التغلب على التهديدات التي تتعرض لها المنظمة.
6. يعين على تحديد الكفاءات الأساسية اللازمة للمنظمة.
7. يساعد في تحديد أهداف الخطة الإستراتيجية.
8. يرشد في معرفة الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق استخدام البيانات السابقة والحالية وذلك يصبح من الممكن تفسير الخطط المستقبلية.

## 12. خطوات وضع SWOT

**الخطوة الاولى:**
تحديد وسيط أو رئيس المجموعة (Facilitator) الذي يمتلك قدرات الاستماع الجيد والمهارات العملية ، والذي يمكن أن تسير الأمور بوجوده وادارته على المسار الصحيح.
**الخطوة الثانية** :

تحديد موثق لدعم رئيس الفريق إذا كانت المجموعة كبيرة، واستخدام لوحة او الكومبيوتر لتسجيل وتحليل ومناقشة النقاط التي يمكن ان تسجل في وقت لاحق بطريقة أكثر وضوحاً وفهماً وتوزيعها على اصحاب الشأن .

**الخطوة الثالثة**

عرض أسلوب SWOT من قبل المنظمة على الفريق والغرض المراد منه . ويتضمن التساؤلات التالية (**أين نحن، حيث يمكننا أن نذهب ؟** )إذا كان من الممكن ان يقدم رئيس المجموعة او الفريق بعض الأمثلة السريعة استنادا إلى تجربة مشتركة أو معروفة.

**الخطوة الرابعة**

تبعا لطبيعة المجموعة والوقت المتاح لها، يسمح لجميع المشاركين تقديم أنفسهم، ويوزع رئيس المجموعة أصحاب العلاقة إلى مجموعات صغيرة إذا توجب ذلك مع السعي لجمع المجموعات الصغيرة للحصول على مجموعة واسعة بهدف سماع وجهات نظرهم ، ومنحهم فرصة لتقديم أنفسهم وهم بهذا الجمع.
أن ذلك يعتمد على حجم المجموعات التي يتكون منها الفريق الذي يتراوح عادة بين سبعة إلى عشرة. حيث يمكن ضمه او توزيعه على مجموعات اصغر .

**الخطوة الخامسة**

تقوم كل مجموعة بتعيين مقرر، وتقديم ورقة متكاملة بالنتائج التي تم التوصل إليها في بناء تحليل SWOT وبالشكل الذي تختاره والذي يأخذ عادة شكل الأعمدة والمصفوفات .
و تمنح المجموعات بين 20-30 دقيقة لطرح الأفكار وملء نقاط القوة الخاصة بهم، والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه نشاط المنظمة وتشجيعهم على عدم استبعاد أية أفكار في هذه المرحلة يمكن ان تكون مفيدة .
ولا بد الأخذ بعين الاعتبار ان تحليل SWOT بتعين أن يحتوي على جميع الافكار التي ترد الى أذهان الفريق والتي يمكن اجراء تنقيح وتحسينات عليها في وقت لاحق
.
ان تحليل SWOT يقدم قائمة قيمة ومجموعة منظمة من النقاط التي يمكن الاستفادة منها في الوقوف على وضع المنظمة بكل وضوح وصراحة. كما انه
يساعد على توليد الكثير من التعليقات حولها والتي من شانها ان تفتح نوافذ جديدة امام عمل المنظمة إلا انه من الأفضل اختصار القائمة او عناصر التحليل الرباعي الى عشرة أو أقل من العناصر المحددة والمهمة لكي بكون التحليل مفيدا ونافعا.

**الخطوة السادسة**

يقوم رئيس الفريق في الوقت المناسب لتوزيع النتائج التي تم التوصل اليها على اعضاء المجموعات وتقوم كل واحدة منها بإعادة تنظيم النتائج وفق تصورات جديدة باستخدام إحدى الطرق التالية.
- تسجل كل مجموعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حسب اولويات قوتها او ضعفها والتهديدات الأكثر احتمالا والفرص الأكثر سوءاً. وهكذا الى ان تنتهي من القائمة برمتها.

- تتبادل المجموعات التقارير والرأي بحيث تقدم كل مجموعة في وقت واحد قائمتها التي تحتوي على مكونات SWOT من عناصر القوة أولا .ثم تبدأ بان تطرح كل منها أول عنصر قوة لدى جميع المجموعات الفرعية وهكذا الى تنتهي عناصر القوة المتشابهة ومن ثم يجري طرح عناصر القوة غير المتشابهة وتجري مناقشة كل واحدة منها الى ان يجري اتفاق على إدخال اي منها في جدول SWOT وترك العناصر غير المتفق عليها .

وهكذا بجري العمل بالنسبة لعناصر الضعف والتهديدات والفرص الى ان يكتمل جدول SWOT .

**الخطوة السابعة**

يجري بحث وتسجيل النتائج وفق الإطار الزمني المتاح ثم اجراء توافق في الآراء حول ارتباط كل عنصر بالرؤية والرسالة والاهداف وبموجب جدول معد لهذا الغرض .

**الخطوة الثامنة**

إعداد ملخص كامل عن تحليل SWOT الذي تم التوصل إليه ويكون جاهزا للاستخدام في عملية التخطيط ورسم الأهداف والمتابعة.

## 13. عناصر SWOT

يتكون أسلوب SWOT من جانبين :

1- **الجانب الأول** ويشمل : تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو واقع فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

2- **الجانب الثاني** ويشمل : تحليل البينة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى. **وذلك كما يلي :**

أ- **نقاط القوة Strengths** :

أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً لدى المنظمة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات الداخلية. وذلك بالإجابة على الاسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة ؟
- ما هي الحسنات والمميزات الإيجابية ؟
- ما هي مصادر القوة ؟

ب-**نقاط الضعف Weaknesses**:
أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص اعلاه، وذلك من خلال الأسئلة:

- ما هي نقاط الضعف؟
- ما هي مواطن القلق أو المخلة باستقرار المنظمة؟
- ما هي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم وتعزيز؟

**ج- الفــرص Threats** :
أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو، عن طريق الأسئلة:

- ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت المنظمة حتى الآن على النمو والتطور؟
- ما هي العناصر التي يمكن استغلالها للتقدم والنمو؟
- ما هي العناصر التي يحتمل ان تحدث ؟ وكيف سيتم التعامل معها.

**د- التهديـدات Opportunities**:
أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر على المنظمة من خلال الأسئلة التالية :

- ما هي التهديدات والمخاطر المحيطة بالمنظمة؟
- ما هي التغيرات التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي؟
- كيف سيتم التعامل مع هذه التهديدات؟

ومن ذلك يتضح بأن الاسلوب SWOT يستخدم لمعرفة القدرات الداخلية للمنظمات والافراد و للجماعة او للتنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب الضعف والقوة ومعرفة الظروف الخارجية للمنظمة او الأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والمخاطر التي تحدق بهم.

## 14. زوايا التعامل مع تحليل SWOT

**يمكن اتباع الطريقة التالية لتحليل SWOT** بعد إلقاء نظرة على الأركان الرباعية للتحليل وكما ياتي:

1. **النقاط القوة في المنظمة وما تقوم به بشكل صحيح من خلال الاعتبارات التالية :**

- الاستثمار في تكنولوجيا متطورة مما عاد على المنظمة بشكل رائع.
- تحقيق فريق المبيعات الخاص بالمنظمة أعلى الأرقام في المنطقة.
- التزام المنظمة بمبدأ أخلاقي صعب جعل الجمهور أكثر وعيا وإدراكا للمنظمة.

2. **دراسة نقاط الضعف في المنظمة ولا خوف من أن تكون حاسما بشأن عملك فيما يتعلق بالمسائل الاتية:**

- كيفية تنفيذ الأعمال فربما لا يوجد عدد كاف من المدراء في المنظمة، أو قد يكونون كُثيرين.
- ربما تكون المنظمة قد افترضت ديونا من أجل توسيع نطاق عملياتها، والآن أصبحت الديون عبئا عليها.
- قد تكون المنظمة تستخدم نفس نظام الكمبيوتر لسنوات طويلة تمتد الى 30 سنة الماضية، وقد بدأت الآن في التأثير سلبا على عملها.

3. **أما الفرص فقد تتجلى في الآتي :**

- ان تعمل المنظمة في نشاط أمن المعلوماتية وتجلى لها بأن تكنولوجيا الهاتف الذكي فتحت سوقا جديدة لم تستغل بعد.
- ربما تعمل المنظمة كشركة للنشر، وتشعر بأن الآن هو الوقت للنظر في نشر الكتب التفاعلية. وغيرها من الفرص التي يمكن ان تروج للمبيعات الأوسع .

4. **وينظر الى التهدايدات من عدة مناحي وهذا يتطلب :**

- استعراض ما تقوم به الشركات المنافسة والقيام بقياس التهديدات التي تشكلها على عمل المنظمة ،
- النظر في كيفية تغيير النزعات وتأثيرها على توجهات المشترين، وعما إذا كانت أو لم تكن تؤثر على نشاط المنظمة.
- وفي حالة عدم تغير التكنولوجيا أو النزعات، ولكن قد تكون هناك العديد من الشركات التي تقدم خدمات مماثلة لتلك التي تقدمها مؤسستك.
- ربما تقوم الحكومة بدراسة إقرار تشريعات من شأنها أن تؤثر سلبا على عمل المنظمة.
- الأخذ بجميع الاعتبارات التي يمكن أن تشكل تهديدا لعمل المنظمة.

**<u>الآن يأتي دور السؤال التالي:</u>**

**كيف يمكن الاستفادة من تحليل البيئة المحيطة؟.**
ان الإجابة على هذا السؤال هو الأصعب على واضعي التحليل، فالكثيرون يعرفون المشاكل ولكن فقط القليلون يستطيعون أن يجدوا الحلول الملائمة لها ، وأقل القليل يستنبطون الحلول المثلى.
ويساهم تحليل SWOT في زيادة فهم وضع المنظمة بشكل افضل ويكمن وراء هذه الحقيقة سبب انتشار التحليل المذكور على نطاق واسع في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث لا تخلو خطة إستراتيجية منه.

## 15- شروط الأخذ بأسلوبSWOT

ضرورة عدم الأخذ بنتائج هذا التحليل بمعزل عن العوامل الأخرى المتعلقة بالظروف التي تحيط بالمنظمة والقوانين السائدة والبيانات المالية المتوقعة للمشروع والعائد على الاستثمار لذا يجب أن يكون هذا التحليل عاملا مساعدا على اتخاذ القرار الذي يتعلق بتحديد وضع المنظمة الحالي وبناء التوقعات المستقبيلية لها.
2. يجب أن يتسم التحليل بالحياد وبعد دراسة متأنية حول جميع العناصر التي خرج بها .
3. الأخذ بعين الاعتبار مدى علاقة الخطط الحالية والمتوسطة وطويلة المدى بتحليلSWOT.

## 16. فائدة تحليلSWOT

يستخدم هذه التحليل بصورة عامة عادة عند تقييم المنظمات و يمكن استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم كفء ومثمر في مجال الإعمال.
وبشكل عام يتم توظيف نقاط وعناصر التحليل في تحسين حالة المنظمة الحالية والمستقبلية ،فإذا كانت هناك عناصر قوى غير مستغلة يمكن استغلالها لتحسين أداء المنظمة أو إيجاد فرص تنافسية جديدة وربطها بخطط عمل سريعة أو اتجاهات استراتيجية مقترحة ، كذلك يمكن الاستفادة من نقاط الضعف والعمل على إصلاحها او تحييدها بعضها على الأقل.
ام فيما يتعلق بالتهديدات والفرص المتاحة ، فعن طريق القوى الداخلية يمكن التأثير في نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية. كذلك عن طريق الفرص الخارجية المتاحة يمكن إيجاد فرص استثمارية جديدة واستغلالها.
ومن خلال التحليل يمكن للمخطط تكوين أدوات مركبة من التحليل الرباعي والخطط المتاحة أو محاور تطوير مقترحة.

## 17- المسائل الأساسية
## التي يركز عليها تحليل SWOT

**يقوم تحليل SWOT على الركائز التالية:**

1. ما هي أهدافك؟ أين نحن و أين نريد أن نكون مستقبلاً ؟
2. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟
3. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي الشركات ؟
4. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
5. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

## 18-عوائق وصعوبات تحليل SWOT

**تواجه هذا التحليل العقبات الآتية:**

1. وضع خطط بديلة لحالات الطوارئ مما يقلل من تأثير الأزمات
2. محاولة تجنب هذه العوائق.
3. الشعور بأنك لم تخسر كل شئ بعد.
4. الشعور بان المنهج الذي تتبعه هو أفضل ما تستطيعه.
5. يعتقد أن نقاط القوة ونقاط الضعف هي عوامل داخلية وأن الفرص والمخاطر هي عوامل خارجية عن بيئة المنظمة ولكن الصواب ان هناك وشائج مشتركة وتأثيرات متبادلة بين الجانبين .
6. يفضل ألا تزيد كل من العناصر عن عشر نقاط قوة وعشر نقاط ضعف وثلاثة احتمالات وثلاثة مخاطر ولا يفضل ان تنقص عن ثلاث نقاط قوة وثلاث نقاط ضعف وفرصة واحدة وخطر واحد .

## 19- نماذج من تحليل SWOT

في بعض الأحيان يشار إلى SWOT باسم SLOT، عندما تستبدل الخصوم بنقاط الضعف، ومن خلال هذه النقاط من الممكن تحديد أي العيوب داخلية أو مزايا يمكن أن تفيد أو تعوق نتائج المشروع المخطط لها.

بالإضافة إلى تقييم المشروع من الداخل بموجب هذه الطريقة هو أيضا القدرة على تحديد العوامل الخارجية التي يمكن أن تعيق او تفتح سبل النجاح للمشروع

ذاته. والشكل التالي مفيد لاستعراض تحليل SWOT بصورته المعهودة لدى المخططين والمشتغلين في قضايا الإدارة الإستراتيجية:




**شكل رقم ( 50 )**
**نماذج من تحليل SWOT**

# 20- امثلة على تحليلSWOT

## التحليل الرباعيSWOT   لشركة Google
## التحليل الرباعي لشركه كوكل 2012

| نقاط الضعف | نقاط القوة |
| --- | --- |
| 1. لا نربح من YouTube.<br>2. ضعف الشبكة الاجتماعية بين المستخدمين.<br>3. محتوى البحث قابل للتغيير مثل مشاكل الصين.<br>4. ارتفاع تكلفة Data center | 1. علامة تجارية مشهورة،<br>2. زعيم البحث في الانترنيت.<br>3. برنامج AdWords و AdSense .<br>4. الخدمات المساندة( Youtube و Gmail )،<br>5. التواجد في المواقع الكبيرة مثل Myspace |
| **التحديات** | ا<br>**الفرص** |
| 1. دخول مايكروسوفت كمنافس وصفقاتها مع ياهو.<br>2. مشاكل بخصوص قضايا ملكية المحتوى وظهور وصلات عن (برامج مشوقة).<br>3. تضارب مصالح مع شركات اخرى مثل رفض خدمة Voice في i Phone بسبب تطور شركة AT&T . | 1. زيادة الإنفاق الإعلاني في الانترنيت .<br>2. زيادة عدد مستخدمي الانترنيت .<br>3. تطور محتوى البحث .<br>4. الاستحواذات مثل صفقة ( Double Click ). |

شكل رقم ( 51 )
نماذج من تحليل SWOT

**نموذج /2 للتحليل الرباعي لإحدى المنظمات**

| عناصر القوة<br>عناصر قوة يمكن تعزيز فرصها | عناصر ضعف<br>عناصر ضعف يمكن تحويلها الى فرص |
|---|---|
| القدرات والمؤهلات<br>الموارد والأصول<br>البيانات والإحصاءات<br>جوانب الابتكار والإبداع والتطوير<br>البيئة والمكان<br>جودة الخدمات المقدمة<br>نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات<br>تقاليد العمل والمعرفة الثقافية والسلوكي | النقص في القدرات؟<br>وجود جهات منافسة<br>عدم استكمال الوعي الاجتماعي بدور المركز<br>النقص في الموارد<br>النقص في المتطوعين؟<br>عدم ضبط الجداول الزمنية والمواعيد<br>النقص في موثوقية البيانات ، والقدرة على التنبؤ عند وضع الخطط<br>النقص في الروح المعنوية والالتزام لدى العاملين<br>عدم وجود ادلة عمل تنظم الإجراءات<br>ضعف في التزام المتطوعين |
| الفرص<br>فرص يمكن استثمارها او استخدامها لمواجهة التهديدات | التحديات<br>تحديات يمكن تخفيف تهدبداتها او تحيدها |
| دعم الدولة والمجتمع<br>وجود تشريعات وقوانين توفر البيئة المناسبة للفئة<br>توفر وتطور التكنولوجيا والابتكار؟<br>التأثيرات العالمية والإقليمية والخليجية<br>تطور الخدمات المقدمة<br>وجود قواعد المعلومات والبحوث لدى الجهات المختلفة<br>وجود شركاء وداعمون | الآثار السياسية<br>الآثار التشريعية<br>الآثار البيئية<br>تكنولوجيا المعلومات التطورات<br>وجود المنافسين<br>تنامي الخدمات المطلوبة<br>التكنولوجيات الجديدة والخدمات والأفكار<br>الحفاظ على القدرات الداخلية<br>مواجهة الصعاب التي لا يمكن التغلب عليها<br>النقص في الدعم المالي |

**شكل رقم ( 52 )**
**نماذج من تحليل SWOT**

## ثانيا- تحليل PEST

## 21. التعرف بتحليل PEST

أن PEST تعنى تحليل العوامل الخارجية والتي تفيد عند إجراء البحوث قبل البدء في مشروع جديد. هذه العوامل هي:

• **السياسية** - القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد يكون لها تأثير على عملك إما مباشرة أو في المستقبل.

• **الاقتصادية** - الضرائب، وأسعار الفائدة، والتضخم، وأسواق الأسهم وثقة المستهلك جميعا بحاجة إلى أن تؤخذ في الاعتبار.
• **الاجتماعية** - التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء، وسائل الإعلام، والأحداث الكبرى، والأخلاق، والإعلان والدعاية العوامل.
• **التكنولوجية** - الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا والترخيص وبراءات الاختراع والتصنيع وتمويل البحوث والاتصالات العالمية.

**ويشار إلى PEST أحيانا إلى PESTLE عندما تتضمن عوامل أخرى مثل:**

• **القانونية** - التشريعات التي تم اقتراحها، وربما تدخل حيز التنفيذ واي تشريع صدر واخذ طريقه للتنفيذ.
• **البيئية** - القضايا البيئية سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية.

على عكس SWOT فإن PEST تركز من الناحية الاستراتيجية على العوامل الخارجية البيئية التي قد تؤثر على موقف المنظمة اضافة الى الأسباب وراء النمو أو التراجع في السوق وأيضا تحديد الاتجاهات الجديدة لرجال الأعمال ككل.

**شكل رقم( 53 )**
**من تحليلPEST**

| العوامل الاقتصادية | العوامل السياسية |
|---|---|
| - مرحلة دورة المنشأة<br>- أثر العولمة<br>- تكاليف العماله<br>- احتمال التغيرات في البيئة الاقتصادية | - نوع الحكومة واستقرارها<br>- السياسية الضربيه<br>- التغيرات في البيئة السياسية<br>- مستويات الفساد الاداري (الرشوة) |
| **العوامل التكنولوجية** | **العوامل الاجتماعية** |
| - معدل نمو السكان<br>**- صحة السكان ، والحراك الاجتماعي والتعليمي**<br>**- نمط الحياه وسلوكياتها باتجاه التغيرات الاجتماعية والثقافية** | - النشاط البحثي او التطويري<br>- أثر إدخال التكنولوجية<br>**- أثر الانتقال التكنولوجية** |

شكل رقم( 54 )
من تحليل PEST

**البيئة الإقتصادية :**

- الناتج القومي الإجمالي
- متوسط الدخل الفردي
- مستويات المرتبات والأجور
- الميل للادخار والاستهلاك
- معدلات الفائدة
- التضخم
- مستويات البطالة
- الطاقة والمواد الخام

**البيئة الاجتماعية والثقافية:**

- إتجاهات وقيم المجتمع
- الأنماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل
- المعتقدات
- إتجاهات المجتمع نحو الصناعة
- متوسط العمر
- التوزيع الجغرافي

**البيئة السياسية والقانونية**

- النظام السياسي
- التشريعات على المستوى المحلي والقومي
- الإتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة
- قوانين حماية البيئة
- قوانين التجارة الخارجية

**البيئة التكنولوجية**

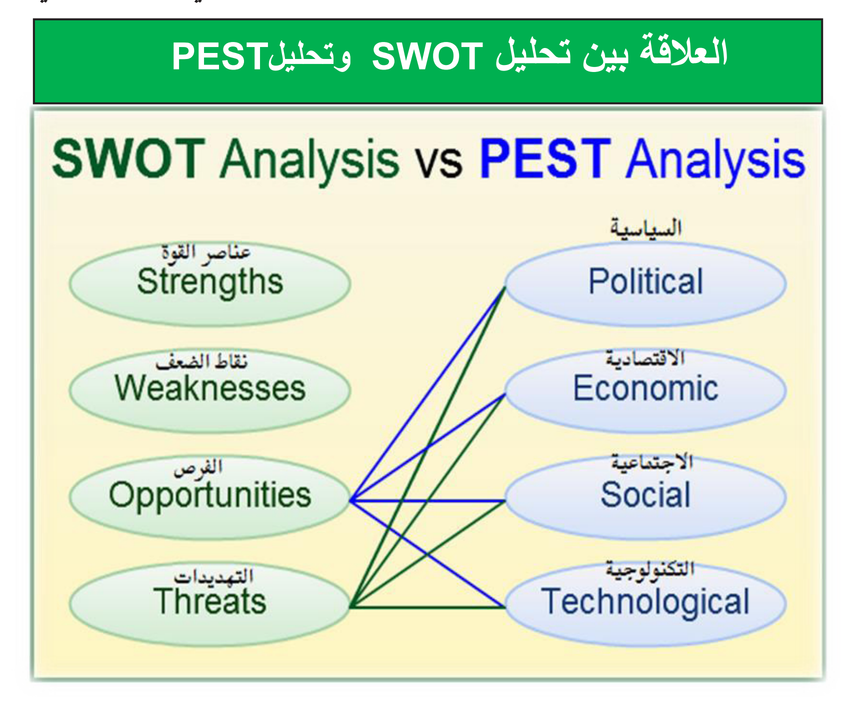
- الاكتشافات العلمية والتجديدات
- التطورات التكنولوجية في الصناعة
- الإتفاق الحكومي على البحث والتطوير
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة

## .22 مزايا وعيوب كل من
## تحليل SWOT و PEST

- إن العوامل الخارجية الهامة في **SWOT** لكي تكون ناجحة لا بد من إجراء مزيد من التحليل لجميع التهديدات المحتملة والعيوب للتأكد من أنه تم التخطيط لها مسبقا.
- في حين يتم النظر إلى العوامل الخارجية عن كثب في PEST من حيث مزايا وعيوب هذا التحليل من وجهة نظر التقييمات الداخلية التي يجري تنفيذها.
- ونظرا لمزايا ومساوئ استخدام واحد أو اكثر من الاساليب الاخرى فان الممارسات الجيدة في SWOT هي استخدام نتائجه من الفرص والتهديدات في PEST. كما ان الممارسة الفضلى تتاتى من خلال الاخذ من PEST وتضمين نتائجه في الفرص والتهديدات الموجودة في تحليل SWOT.

**وتظهر عمليات التداخل والتأثير المتبادل بين التحليلين كما في الشكل التالي:**

**العلاقة بين تحليل SWOT وتحليلPEST**




**شكل رقم( 55 )**

# ثالثا - بورتر والقوى الخمس

## 23. التعريف بميزان بورتر

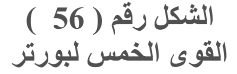
ان نيزان بورتر لتقييم ميزان القوى الخمس في وضع المنظمة هو أداة بسيطة ولكنها مهمة لفهم وضع المنظمة ولهذا فهي مفيدة لأنها تساعد على فهم كل من القوة التنافسية للوضع الحالي للمنظمة وقوة موقفها اذا كانت تفكر في الانتقال الى حالة جديدة. حيث ان الاستيعابالواضح للقوة يمكن المنظمة الاستفادة العادلة من القوى الموجودة لديها ، وتحسين حالة الضعف فيها، وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة. هذا يساعدها على التقاط أدوات التخطيط الصحيحة الخاصة بها.

## 24. القوى الخمس

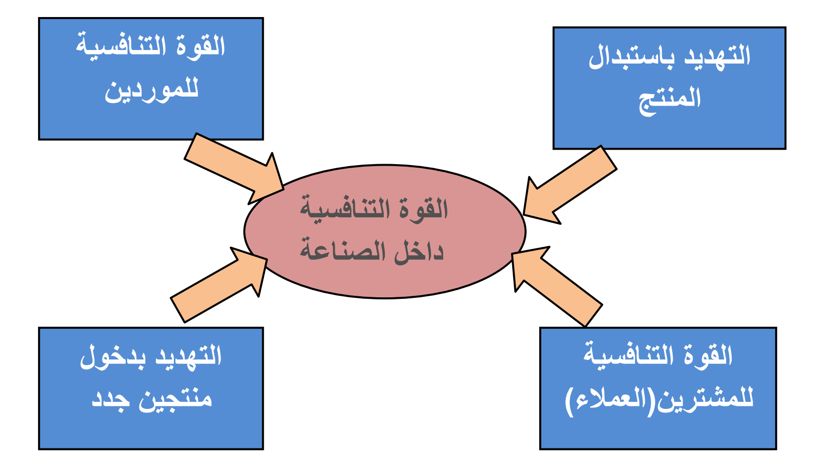
**<u>أن القوى الخمس هي:</u>**

1. **قوة الموَرّد**: من خلال تقييم مدى سهولة رفع الأسعار من قبل الموردين. حيث يسعى بعض من الموردين للتفرد بالمنتج أو الخدمة، وبذلك تكون لهم القوة والسيطرة على المنظمة ،مما يحملها تكلفة التحول من واحد إلى آخر من المخرجات وخاصة إذا كان أمام المنظمة عدد أقل من الخيارات ، وكلما كانت المنظمة بحاجة إلى مساعدة الموردين، ازدادت قوة الموردين وضغوطها على منظمتك.
2. **قوة المشترين :** ان ذلك يتاتى من خلال نزعة المشترين لدفع الاسعار نحو الهبوط. مرة بعد مرة، هذا الدافع من قبل عدد من المشترين، ربما يدفع البعض منهم للتحول من المنتجات والخدمات الخاصة بمنظمتك ، مما يحملها تكلفة هذا التحول واستفادة آخرين من المنافسين إذا كانت منظمتك تتعامل مع مشترين، وان عددا قليلا منهم ربما يمتلكون القوة على إملاء الشروط على منظمتك فان ذلك يعتبر عامل ضعف على المنظمة.
3. **التنافس:** المهم هنا هو عدد وقدرة المنافسين. إذا كان لديك العديد من المنافسين، وأنهم يوفرون المنتجات والخدمات بنفس القدر من الجاذبية، فان منظمتك على الأرجح سوف لا تتمتع بقوة تذكر في هذه الحالة، لأن الموردين والمشترين سوف يذهبون الى أماكن أخرى إذا لم يحصلوا على صفقة جيدة من لدنك، من ناحية أخرى، إذا لم يستطع أحد أن يفعل ما تفعله، فهذا يعني ان لديك قوة هائلة مقارنة بما لدى الآخرين.

4. **التهديد بالإحلال :** ان ذلك يأتي عند يقوم بعض الزبائن لإيجاد طريقة مختلفة لتفعل ما تفعله - على سبيل المثال، إذا قمت بتوفير منتج فريد بأتمتة عملية هامة ، قد يصعب على الناس ان يجدوا بديلا عن طريق القيام بعملية تصنيعه يدويا أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية لهذا الغرض. اما إذا كان من السهل استبدال وإحلال منتج اخر محل إنتاج المنظمة فان هذا يضعف القوة التي تمتلكها الخاصة بمنظمتك.
5. **تهديد بدخول منافسين جديد.** إذا كان دخول منافسين الى السوق لا يكلف الا قليلا من الوقت أو المال والمنافسة بشكل فعال، خاصة إذا كان هناك مستوى منخفض من اقتصاديات الحجم في السوق، أو إذا كان لديك القليل من الحماية للتكنولوجيات الرئيسية الخاصة بمنظمتك، فان المنافسين الجديد يمكن أن يدخلوا السوق الخاصة بمنظمتك بسرعة وبذلك يضعف موقفها. وإذا كان لديك الحواجز القوية والدائمة لدخول منافسين، فان ذلك يجعلك في موقف الحفاظ على مستوى مرموق ويمكنك الاستفادة المناسبة منها.



**الشكل رقم ( 56 )**
**القوى الخمس لبورتر**



# رابعا ـ تحليل او نموذج ماكينزي 7S

## 25. التعريف بنموذج ماكينزي

لقد وضع هذا النوذج من قبل كل من الاستشاريين المعروفين روبرت وتر مان Robert H. Waterman وتوم بيترز Tom Peters وجوليان فيليبس، بينما كانوا يعملون لشركة ماكينزي وقدم لهم أصلا في مادة " الهيكل ليست المنظمة " "Structure is not Organization" في الثمانينات 1980s وغالبا ما يتم استخدام هذا النموذج بوصفه أداة لتقييم ورصد التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة.

ويستند هذا النموذج على نظرية أن للمنظمة ذات الأداء الجيد تبرز فيها العناصر السبعة والتي يتعين ان تكون متسقة ومتعاضدة ، لذلك يمكن استخدام هذا النموذج للمساعدة على تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر في تحسين الأداء، أو للحفاظ على التوافق (والأداء) خلال القيام بأنواع أخرى من التغيير.

وأيا كان نوع التغيير فان إعادة الهيكلة والعمليات الجديدة والاندماج التنظيمي ، والنظم الجديدة ، وتغيير القيادة ، وهلم جرا تقضي استخدام هذا النموذج لفهم كيفية عمل العناصر التنظيمية بشكل مترابط ، وبذلك يمكن ضمان التوسع في تأثير التغييرات التي تم إجراؤها والتأكد من أنها أخذت بعين الاعتبار في المكان المحدد.

## 26. أهداف نموذج ماكينزي

ان الهدف من نموذج هو تحليل حسن سير واتجاه المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وذلك من خلال:

- تحسين أداء المنظمة.
- دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة.
- اصطفاف الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ .
- تحديد أفضل السبل لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة .

## 27. العناصر السبعة المترابطة للنموذج

**ان العناصر السبعة المترابطة هي:**

يقوم النموذج على مبدأ أساسي وهو أن هناك سبعة جوانب داخلية للمنظمة التي تحتاج إلى أن تكون متسقة إذا أريد لها أن تكون ناجحة وفاعلة .

1. عناصر قوية ( رئيسية) وهي :
   - الإستراتيجية Strategy
   - الهيكل
   - النظم
2. عناصر ناعمة (بسيطة ) وتتمثل في الآتي :
   - القيم المشتركة Shared Values
   - المهارات Skills
   - أسلوب الادارة Style of Management
   - العاملين Staff

وكما يظهر في الجدول التالي:

**7S Analysis**

| Strategy | الإستراتيجية |
|---|---|
| Staff | العاملون |
| Structure | الهيكل |
| Skills | المهارات |
| Shared Values | القيم |
| Style of Management | النهج الإداري |
| System | الأنظمة |

## 28. خصائص وفوائد نموذج ماكينزي 7S

**يتميز نموذج ماكينزيS7 بمجموعة من الخصائص كما يقدم الفوائد التالية:**

- عرض العلاقة المتبادلة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.
- يساعد على تركيز الانتباه على دور المديرين في أهمية ربط استراتيجية اختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الاستراتيجية.
- يعتبر وسيلة للتفكير بشكل أوسع حول مشاكل التنظيم الفعال .
- يوفر نموذج S-7 أداة للحكم على إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات اي عمليتها.
- يشير إلى أنه لا يكفي التفكير في تنفيذ الإستراتيجية بل يتعدى ذلك الى الهيكل، كما كان ينظر اليها من وجهة النظر التقليدية. ووفقا لروبرت وتر مان .

- يؤدي الى التفكير في الثقافة المتميزة لإدارة المنظمة كما يتطلب التفكير في قدرة المنظمة على الحصول على أي شيء أساسي (أي ليس تكتيكي) وتحقيق مسألة نقل الثقافة بأكملها.
- التفكير بشكل شامل عن إستراتيجية جديدة ومشاكل تنفيذها ، لكونه يساعد على تشخيص وحل المشكلات التنظيمية اي البحث من اجل إعادة التنظيم الهيكلي للحصول على إطار يتضمن العديد من العوامل ذات الصلة.
- هو أداة تشخيصية مفيدة لفهم الأعمال الداخلية للمنظمة ويمكن استخدامه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.
- يكشف عن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.
- يساعد على تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال.
- وأخيرا هو إطار تحليل هام للمديرين والاستشاريين ومحللي الأعمال والمستثمرين المحتملين كما ان نموذج S7 أصبح واحدا من الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي.

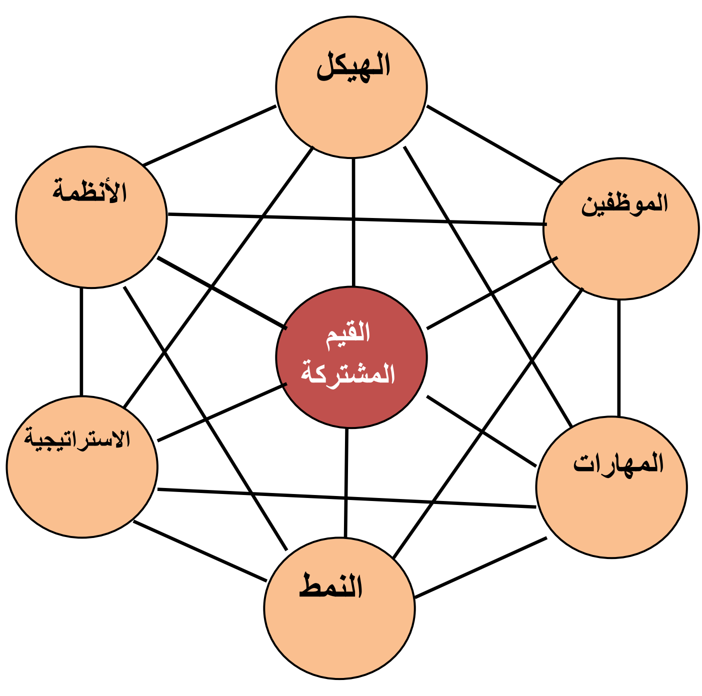
## 29. محتويات نموذج ماكينزي 7S

يصف نموذج 7-S سبعة عوامل التي تحدد معا الطريقة التي تعمل منظمة. ان العوامل السبعة مترابطة ومتفاعلة ، وبالتالي تشكيل نظاما يعتقد بان يساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. أن المنافسين قد يكونوا قادرين على نسخ أي من العوامل السبعة ، ولكن سوف يجدون صعوبة جدا لنسخ هذه الشبكة المعقدة من العلاقات المتبادلة بينهما.

**ان النموذج يحتوي على شبكة العلاقات التالية:**

1. **القيم المشتركة** :(وتسمى أيضا الأهداف Super ordinate) والمبادئ الأساسية التوجيهية.
2. **الموظفين:** يشير إلى عدد ونوع العاملين الذين يعملون لدى المنظمة.
3. **المهارات** : التي تشير إلى قدرات الموظفين ومؤهلاتهم داخل المنظمة.
4. **النمط** : يشير إلى الطريقة التي تجري بها الأمور داخل المنظمة اي ثقافة العمل.
5. **الإستراتيجية** : ويشير إلى خطط المنظمة التي لديها الموارد المخصصة لتحقيق أهداف محددة.

6. **الهيكل**: انه الطريقة التي تسير بموجبها وحدات الأعمال في المنظمة وعلاقتها بعضها بالبعض. على سبيل المثال، يمكن للمنظمة استخدام نظام مركزي حيث تتم جميع القرارات الرئيسية في المكتب الرئيسي.
7. **الأنظمة** :هي الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإنجاز الأعمال مثل النظم المالية ، ونظم المعلومات ، والتوظيف ونظم مراجعة الأداء،... الخ.




شكل رقم ( 57 )
**نموذج ماكينزي 7S**

## 30. نظرة الى عمل النموذج

**عند النظر الى النموذج يلاحظ ما يلي :**

1. ان العناصر الثابتة هي الإستراتيجية والهيكل والنظم، اما أسفل الشبكة فتقع الأربع عوامل المتبقية وهي المهارات، الموظفين ، والأسلوب ، والقيم المشتركة وهي العناصر الناعمة.

2. يمكن لأية دراسة التنظيمية أن تركز على الجزء العلوي (العناصر الثابتة) وتجاهل اللينة الموجودة غي الأسفل.
3. النظرة الكلية تتطلب التركيز على كل العناصر السبعة معا ، وان أي منها يمكن ان يكون فاعلا كان يكون اثنين أو ثلاثة او أكثر تكون فاعلة .
4. أن جميع العناصر كلها مترابطة. والتغييرات في واحدة يكون لها انعكاسات على الأخرى. وبالتالي فان إدخال نظم جديدة سيؤثر بالتأكيد على المهارات، وكذلك قد يؤثر على الهيكل والأسلوب والموظفين. ويمكن أن يكون لها تأثير حتى على الإستراتيجية ، وسيؤدي الى تداعيات مماثلة تحدث معا في العمل بأسلوب اللامركزية في الإدارة .
5. ان أية محاولة لتغيير عنصر واحد او تغيره من تلقاء نفسه، فان العناصر الأخرى قد تقاوم التغيير في محاولة للحفاظ على الوضع الراهن.
6. في هذا المعنى، يفضل عند إحداث أي تغيير في المنظمة ان ينظر الى الصورة الكاملة وليس من جانب واحد.

## خامسا - تحليل أصحاب المصلحة

### 31. التعريف بأسلوب تحليل أصحاب المصلحة

انه أسلوب مهم لتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، يتم استخدامه لتحديد جميع الاحتياجات (الأساسية والثانوية) الذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعنى بالمنظمة.

والهدف من عملية تحليل أصحاب المصلحة هو وضع رؤية استراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية ، والعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والقضايا التي تهمهم أكثر من غيرهم.

### 32. فوائد تحليل أصحاب المصلحة

يساعد تحليل أصحاب المصلحة على توضيح مهام المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها والتي يمكن ايجازها بالأتي:

1. بيان مصالح جميع أصحاب المصلحة الذين قد تؤثر أو تتأثر بنشاط المنظمة.
2. المشاكل المحتملة التي يمكن أن تعطل خطة المنظمة او احد مشاريعها.
3. الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من توزيع المعلومات أثناء تنفيذ الخطة او مشروع فيها.

4. المجموعات التي ينبغي تشجيعها على المشاركة في مختلف مراحل الخطة او البرنامج او المشروع.
5. الاتصالات وإستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة خلال مرحلة وضع الخطة.
6. الحد من التأثيرات السلبية المحتملة من خلال إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل إعداد الخطة او أي برنامج او مشروع او نشاط لضمان نجاحها.

## 33. وسائل إدارة توقعات أصحاب المصلحة

ان إدارة توقعات أصحاب المصلحة وضمان مشاركتهم الفعالة هام جدا للخطة من خلال الوسائل التالية :

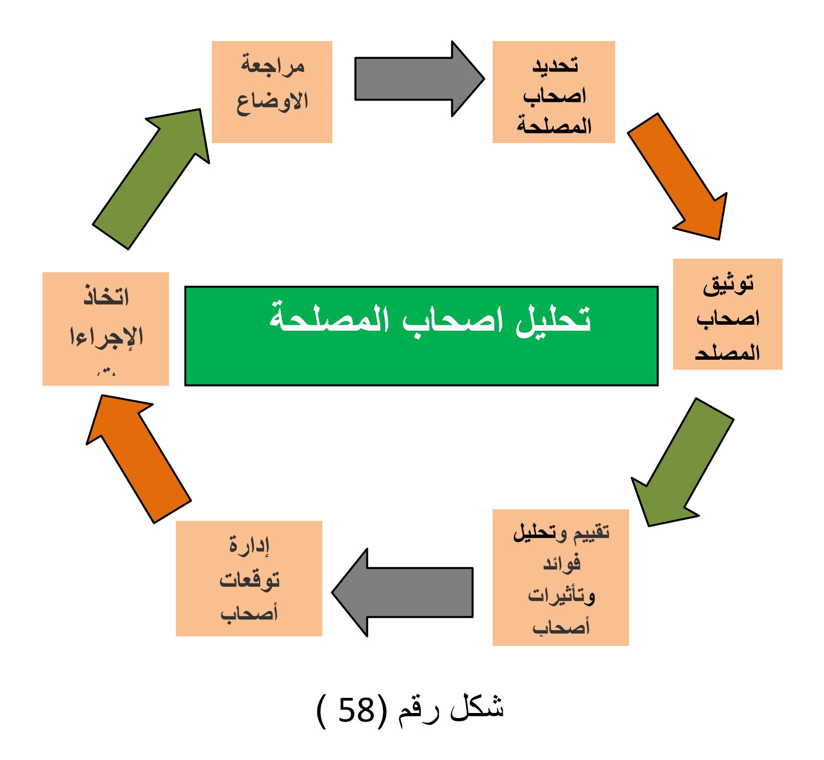
1. كسب دعم ومساندة أصحاب المصلحة لاستمرار المشروع واستكماله بنجاح.
2. إعطاء الفرصة للأفراد أو المجموعات للتعبير عن أفكارهم وطرح قضاياهم ومخاوفهم بشأن الخطة.
3. اعطاء إحساس بالمساءلة وتعزيز المسؤولية .
4. تحديد المخاطر وفعالية استجابة التخطيط لها.
5. فتح فرصة ممتازة للمعرفة والتعلم لكل من فريق الخطة والمشروع وأصحاب المصلحة.

## 34. مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة

ان عمليات إدارة أصحاب المصلحة لأي خطة او برنامج او مشروع تنطوي على الاحاطة بالمسائل التالية :

1. تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة .
2. توثيق حاجات أصحاب المصلحة .
3. تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات صحاب المصلحة .
4. إدارة توقعات أصحاب المصلحة .
5. اتخاذ الإجراءات .
6. مراجعة الأوضاع والتكرار .

كما مبين في الشكل التالي:




شكل رقم (58 )

## 35.مثال على تحديد خـــيارات المنظمة الإستراتيجية أي تحديد نتائجها الرئيسية

بعد أن تنتهي المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتشخيص عناصر القوة والضعف التي تقع ضمن بيئتها الداخلية وتحدد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها في بيئتها الخارجية ، لا بد أن تجري موائمة بين العناصر الأربعة وذلك لعلاقاتها المتداخلة وتأثير بعضها على البعض الآخر ، وهذا ما يقودها إلى تحديد موقف المنظمة الحالي وتوجهاتها نحو المستقبل.

## 36. تحديد خيارات المنظمة من نتائج SWOT

لا تستطيع المنظمات في الغالب ولا ترغب بتصحيح جميع نقاط الضعف لديها، كما لا تريد أو ترغب في استخدام كل نقاط القوة لديها. بالإضافة إلى ذلك

تسعىً إلى تكييف نفسها عند حدود الفرص التي تحتاج إليها نقاط القوة، أو أنها تأخذ بالفرص التي تغني تطوير عناصر قوة معينة لديها.

ويمكن تصور ذلك من خلال استخدام مصفوفة SWOT وتعديلها لتظهر بشكلها التحليلي الذي يخدم خيارات المنظمة وكما يلي:

**جدول رقم ( 11 )**
**مصفوفة SWOT التحليلية**

| القوة والضعف / الفرص والتهديدات | نقاط القوة (S) | نقاط الضعف (W) |
|---|---|---|
| الفرص (O) | استراتيجيات S-O القوة - الفرص | استراتيجيات W-O الضعف - الفرص |
| التهديدات (T) | استراتيجيات S-T القوة - التهديدات | استراتيجيات W-T الضعف - التهديدات |

**(*) تسمى أحيانا ب: TOWS**

يلاحظ إن الجدول يحتوي على الدلائل الآتية التي تشير إلى الموقف الاستراتيجي للمنظمة في اختيار العناصر التي تناسب قدراتها وأهدافها المستقبلية:

1- **استراتيجيات القوة - الفرص ( S-O )** : تهتم بمواصلة توظيف الفرص التي تتلاءم مع عناصر القوة (S) لدى المنظمة.

2- **استراتيجيات الضعف - الفرص (W-O )** : تهتم ببذل الجهود للتغلب على مواطن الضعف (W) لكي تواصل المنظمة الاستفادة من الفرص (O).او تحويل عناصر الضعف الى عناصر قوة .

3- **استراتيجيات القوة - التهديدات (TS- )**: تحدد الطرق التي يمكن للمنظمة استخدام عناصر قوتها (S) لتقليل تعرضها للمخاطر( التهديدات) (T) الخارجية.

4- **استراتيجيات الضعف - التهديدات (W-T )** : بتأسيس خطة دفاع لحماية نقاط الضعف (W) لدى المنظمة من سرعة تأثرها بالتهديدات (T) الخارجية.

## 37. تحليل العوامل الإستراتيجية
## Strategic Factors Analysis

بعد أن تحدد المنظمة العناصر والعوامل والمؤثرات الأساسية التي تتصل مباشرة بنشاطها وتؤثر على اتجاهاتها المستقبلية، تقوم باختيار عدد مناسب من هذه العوامل (Factors) والتي قد لا تزيد عن (8) عوامل، ووضعها في مصفوفة واحدة تعكس مجمل المؤثرات التي تتركها هذه العوامل مجتمعة على المنظمة وكما يلي:

**جدول رقم ( 12 )**
**مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية**
Strategic Factors Analysis Matrix

| ت | العوامل الإستراتيجية الأساسية (1) | الوزن (2) | القيمة (3) | القيمة المرجحة (4) | الفترة الزمنية لأثر العامل ( 5 ) | | | ملاحظات ( 6 ) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | قصيرة | متوسطة | طويلة | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | المجموع | | | | | | | |

وتتبع الخطوات التالية لأجل تعبئة المصفوفة أعلاه،:

1- تحدد العوامل الإستراتيجية الأساسية ونضعها في العمود (1).
2- نضع وزناً لكل عامل يقع بين (1-5) نقطة، وتمثل ما يلي: هام جداً (5) نقاط، وهام بالمتوسط (4) نقاط، وذو أهمية أقل من المتوسط (3) نقاط ،وضعيف (2) نقطة ، وغير هام تماماً (1) نقطة وذلك في العمود رقم (2).
3- نضع قيمة لكل عامل تبين مدى استجابة المنظمة لتأثير هذا العامل وتدرج هذه القيمة بين (1-5) أيضاً، وتمثل ما يلي:المنظمة متأثرة جداً (5) ومتأثرة بالمتوسط (4) ومتأثرة أقل من المتوسط (3) وضعيفة التأثر (2) وغير متأثرة تماماً (1) وذلك في العمود رقم (3).
4- حساب القيمة المرجحة وذلك بضرب وزن كل عامل بقيمته وتسجيل النتيجة في العمود رقم (4).
5- وضع الفترة الزمنية التي يستغرقها تأثير كل عامل في العمود رقم (5).
6- أما العمود رقم (6) فقد خصص لبيان أية إيضاحات تشير إلى علاقة العامل بالتحليلات السابقة.

وعند الإطلاع على نتائج المصفوفة بموجب مجموع العمود رقم (4) يمكن معرفة مدى الأثر الذي تتركه جميع عناصرSWOTعلى المنظمة حسب المعادلة الآتية:

**نسبة أثر العوامل الإستراتيجية على المنظمة = مجموع القيمة المرجحة / (عدد العوامل×25)**

**مثال تطبيقي:**

لو أخذنا ثلاثة عوامل إستراتيجية تؤثر على المنظمة ، هي التقدم التكنولوجي وسمعة المنظمة والتقلبات الاقتصادية ، ووضعنا لها الدرجات المبينة في المصفوفة المشتقة من المصفوفة أعلاه بعد تبسيط المصفوفة بالاستغناء عن حقل ( الفترة الزمنية لاثر العامل)، فتظهر لنا النتائج التالية:

**جدول رقم ( 13 )**
**تحليل العوامل الإستراتيجية**

| ت | العوامل الإستراتيجية الأساسية (1) | الوزن (2) | القيمة (3) | القيمة المرجحة (4) | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التقدم التكنولوجي | 4 | 5 | 20 | |
| 2 | سمعة المنظمة | 5 | 5 | 25 | |
| 3 | التقلبات الاقتصادية | 3 | 2 | 6 | |
| 4 | المجموع | - | - | 51 | |

إذن :

**نسبة اثر العوامل الإستراتيجية على المنظمة = 51/ (3 x25 ) = 68%**

## 38. نماذج من تحليل البيئة SWOT

ندرج في أدناه بعض النماذج من التحليلات البيئية التي قامت بها شركات مختلفة:

### 1- شركة NIKE

**يكمن مصدر قوة شركة نايك في كونها منظمة شديدة التنافس، وهذا ما كان يطلقه عليها مؤسسها (Phil Knight)، والذي يضيف على ذلك بأن المهنة هي حرب بلا أطلاقات، أما مواطن الضعف في المنظمة فتكمن في توسعها للتنوع في منتجاتها الرياضية. أما الفرص المتاحة أمامها فتتأتى من أن تطور الإنتاج الذي يمنحها الكثير من الفرص. أما التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها فمصدرها السوق الدولية.**

### 2 - شركة Star Bucks:

يتلخص تحليل واقع شركة (Start Bucks) بما يلي:

- **عناصر القوة: إنها منظمة مربحة تجني موارد كبيرة كانت(600) مليون دولار في السنة الماضية.**
- **عناصر الضعف: امتلاك المنظمة لسمعة جيدة في تطوير واختراع منتجات جديدة مما يجعلها عرضة للإخفاق المحتمل. الفرص: توفر إمكانيات البيع بالتجزئة للمنتجات والخدمات الجديدة في محلاتها.**
- **المخاطر: تعرض المنظمة لمخاطر ارتفاع أسعار القهوة ومنتجات الألبان.**

3- **شركة Wal Mart**

وقد تضمن التحليل ما يلي:

- **عناصر القوة: شركةWal Mart علامة تجارية ضخمة للبيع بالتجزئة وذات اعتبار وقبول لمنتجاتها الواسعة.**
- **عناصر الضعف: أن شركة (Wal Mart) أعظم شركة للبيع بالتجزئة في العالم وبالرغم من سيطرتها على إمبراطوريتها، إلا أن هناك مناطق ضعف في بعض جوانب هذه السيطرة.**
- **الفرص: إمكانيات عقد مخالفات مع الآخرين في عالم البيع بالتجزئة والتركيز على أسواق معنية مثل أوروبا والصين.**
- **التهديدات: لكي تكون المنظمة الأولى فإنها أصبحت هدفاً لجميع المنافسين محلياً ودولياً.**

# مصادر الفصل العاشر


1. An article by Nishadha 2012.
2. Andrew Lewis, “Non-Profit Organization Assessment Tool-Outcome Measurement, 2002.
3. ANGLICARE, "Creating Futures", 2003.
4. Armstrong ,M.A., "Handbook of Human Resources",2006.
5. Asian Development Bank, “Key Result Areas”, 2008.
6. Bradford and Duncan," Simplified Strategic Planning". 2000.
7. Brian Tracy, “Focus on Key Result Area”, 2007.
8. Carter, Mc. Namara, “Basic Overview of Various Strategic Planning Models, 2006.
9. **Carter, Mc. Namara, “Field Guide to Nonprofit** Strategic Planning and Facilitation”.2003.
10. College art Association, "Summary Situational Analysis", 2006.
11. Correia, Z., and T.D. Wilson," Factors influencing Environmental Scanning in the Organizational Context,", 2001.
12. CTS," Situation Analysis and Decision Support ",2005.
13. Debra L. House," Outcomes and Strategic Planning" , 2005.
14. enTarga," Steps of the Strategic Planning Process",2006.
15. Fred David's Strategic Management text
16. Gilad, Benjamin " Business War Games". (2009).
17. Gilad, Benjamin " Business War Games". (2009).
18. GNU, “Strategic Planning”, 2008.
19. https://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis

20. Humphrey, Albert. "SWOT Analysis for Management onsulting"(2005).
21. Humphrey, Albert. "SWOT Analysis for Management onsulting"(2005).
22. IFC, "Guide to Core Output and Outcome Indicators", 2006.
23. James Atherton, " Objectives and Outcomes ", 2005.
24. James L. Morrison, "Environmental Scanning ",2005.
25. Jerry Schultz2012
26. Jim Riley "SWOT Analysis" ( 2012).
27. **Jim Riley "SWOT Analysis"( 2012).**
28. Jim Riley "Porter's Five Forces Model: analysing industry structure" 2012
29. Jonathan Walters," 10 Steps to Successful Strategic Planning ",2006.
30. L&LSW, "Developing Measurable Outcomes and Objectives ",2005.
31. Lattimore," Key Result Area", 2006.
32. Matt H. Evans, "Workshop on the Strategic Planning Model", 2004.
33. Michael L. Policastro, Introduction to Strategic Planning", wd.
34. Michigan Department of Education," Outcomes, Indicators and Strategies", 2006.
35. MP" Scanning the Changing Environment ", 2005.
36. NetMBA , The Strategic Planning Process" ,2005.
37. OUT,RU, "Writing Outcome Objectives ",2004.
38. Planning and Assurance Services, "Environmental Scanning",2005.
39. Planware, "Strategic Plan", 2005.
40. Porter,s five forces"(201`0). " MBA' Quick
41. Project Perfect, "Vision, Business Problem, Outcome, Objectives", 2006.

42. Time-management, "Key Result Areas", 2007.
43. Transport Canada, “Key Result Area”, 2005.
44. U.S. Department of Energy, “Guidelines for Strategic Planning”, 1996.
45. William M., Venkat N., “Input, Output, and Outcomes Analysis”, 2002.
46. www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/.
47. www.fresno.gov/NR/rdonlyres" Public Relations Advisor Key Result Area Accountabilities",2007.
48. www.investopedia.com/features/.../porter.asp
49. www.lindsay-sherwin.co.uk/.../06_mckinsey.htm.
50. www.mindtools.com.
51. www.netmba.com/strategy/competitor-analysis.
52. شركة كوكل SWOT2012 هاني الحميدي تحليل.
53. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

# الفصل الحادي عشر
# تحليل الفجوات
# Gaps Analysis

## 1. مقـدمة

عندما ينتهي المخطط من دراسة واقع المنظمة الحالي والظروف البيئية التي تحيط بها ويطلع عن كثب على عناصر القوة والضعف لديها والتحديات والتهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها، يكون بذلك قد حدد أين تقف المنظمة الآن، وما هي العناصر المكونة لموقفها الحالي .

وحيث أنها تريد أن تصل إلى حالة جديدة، فإن هناك مسافة تفصل موقعها الحالي عن موقعها المستقبلي الذي تطمح إليه وترغب فيه، إنها الفجوة التي تفصل الحاضر عن المستقبل.

وبما أن عناصر الحاضر عديدة ولكل عنصر طبيعته، وعناصر المستقبل المناظرة عديدة أيضا ولكل طبيعته، لهذا تتشكل عدة فجوات لدى المخطط، كل يفصل عنصر حالي بعنصر مستقبلي يمت له بصله من حيث التكوين والامتداد الزمني والاتجاه وسبل التطوير ولكنه أفضل منه.

وعلى أساس ما تقدم تتشكل أمام المخطط مهمة صعبة وضرورية عليه انجازها ألا وهي تحليل هذه الفجوات من أجل التعرف على كيفية سدها، والتفكير بالخطط اللازمة لذلك.

## 2. فوائد وأهداف تحليل الفجوات

حيث أن تحليل الفجوات يبحث في الفوارق بين حاضر المنظمة وما ترغب الوصول إليه مستقبلا فإنه يرمي إلى تحقيق ما يلي:

1- تحديد المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى التغيير.
2- البحث في كيفية إجراء هذه التغيرات وانجازها.
3- المساعدة في إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والفرعية.
4- المساعدة على وضع السبل اللازمة لسد الفجوات واختيار الأفضل من بينها.
5- ترتيب الفجوات كل حسب طبيعتها والتعامل معها كل حسب مكوناتها لان سد الفجوات مرة واحدة غير ممكن مطلقاً.

6- التأكد فيما إذا كان الزمن المحدد مسبقاً كافياً لسد كل فجوة على حده.
7- تحديد الموارد اللازمة لسد الفجوات والمهارات المطلوبة لذلك.

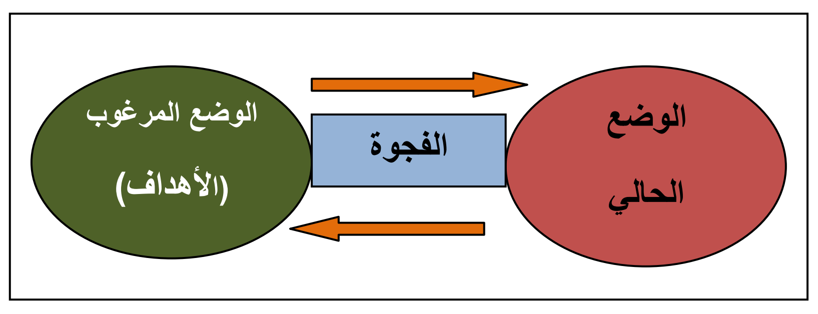
## 3. علاقة الفجوة بالأهداف

ما دامت الفجوة هي المسافة الفاصلة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فإن قياس هذه الفجوة يحتاج إلى معرفة كلا الوضعين وقد قدمت الفصول السابقة شرحاً وافياً لمتطلبات تحديد هذين المسألتين وذلك من خلال:-

1- **الوضع الحالي** Current Status: ويجرى تحديده ومعرفة طبيعته واتجاهاته بالاستناد إلى عمليات تحليلSWOT وغيرها من الوسائل التي تطرقنا اليها في الفصل السابق حيث تقدم تحليلات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مصدر قوتها وضعفها كما تقدم الفرص المتاحة أمامها للنمو والتطور، وتعطي عرضاً للتهديدات والمخاوف التي تعترض خطط المنظمة في المستقبل.

2- **الوضع المرغوب** Future Status : ويجري تحديده بأساليب عدة مر الحديث عنها، ولكن بالرغم من تعدد أساليب وضع الخطط الإستراتيجية وتباين وجهات النظر حول مسألة أيهما توضع **أولا** الأهداف أم تحليل الواقع، وهنا نقول أن لا فرق جوهري في ذلك لان العمليتين متفاعلتين حيث ما يوضع أولا يصححه ويدعمه ما يوضع **ثانيا**، فحينما توضع الأهداف أولا ( أي الوضع المرغوب للمنظمة ) والتي تستقى من الرؤية والرسالة والقيم والمنطلقات، تكون صورة الوضع المرغوب للمنظمة قد تحددت بعض معالمها، ويجري في ضوء تحليل الواقع بلورة هذه الأهداف. وحينما يتم تحليل الواقع أولا فإن المخطط يستطيع أن يحدد ما هو عليه الآن وبذلك يتمكن من رسم صورة مستقبلية (الأهداف) مستعينا بالرؤية والرسالة والقيم والمنطلقات.

إن تحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب (الأهداف) لا يعني أن هذا التحديد نهائي بل تبقى عملية التفاعل بين الوضعين مستمرة وكما مبين في الشكل رقم ( ):

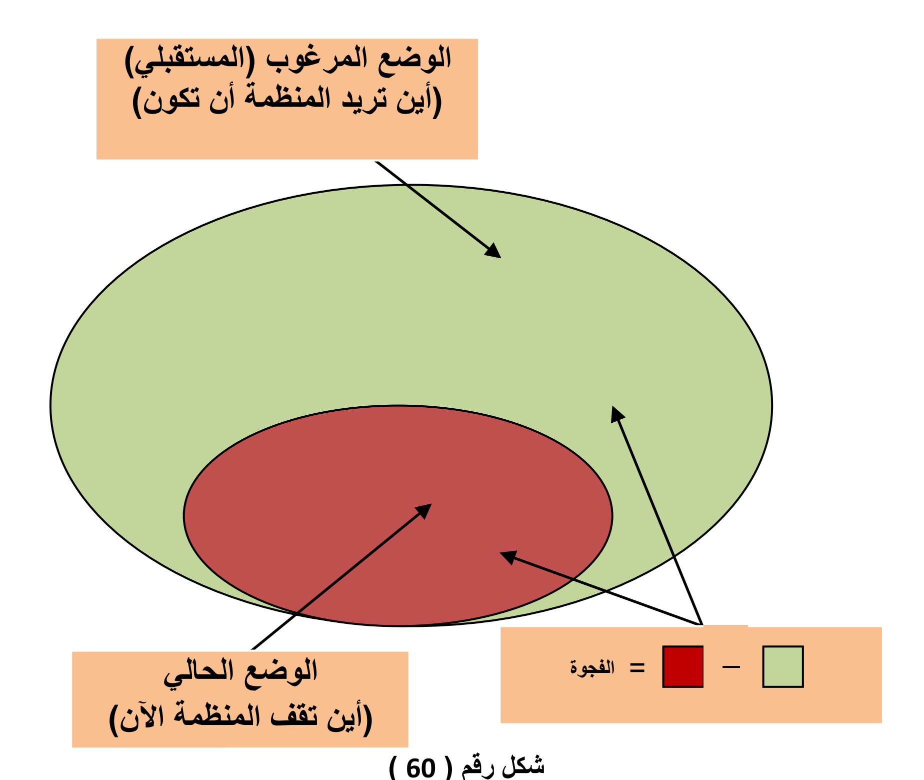



شكل رقم ( 59 )

العلاقة بين الفجوة والأهداف

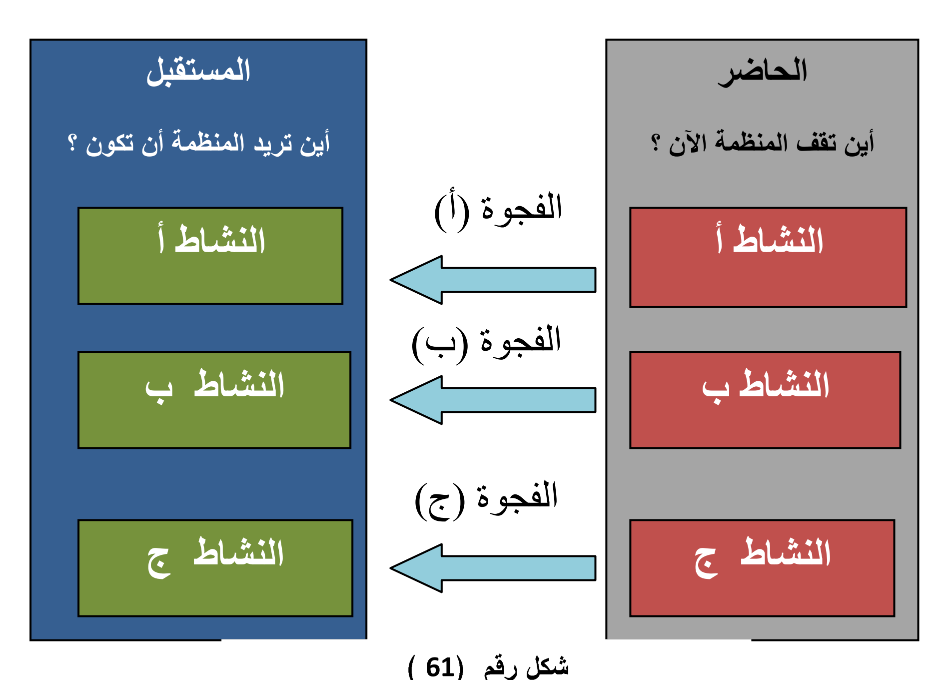
## 4. كيف تحدد الفجوات

لقد أوضحنا بأن دراسة بيئة المنظمة وتحديد SWOT الذي تعيشه وتواجهه يقدم صورة واضحة عن واقع المنظمة الحالي ولهذا فإن تحديد الفجوات التي تفصل هذا الواقع عن طموحات المنظمة المستقبلية هو المسافات التي تفصل بين واقع الأنشطة والفعاليات المراد تطويرها والأهداف Goals والنتائج Outcomes التي ترغب المنظمة الوصول بهذه الأنشطة والفعاليات إليها وكما هو مبين في أدناه:




**شكل رقم ( 60 )**
**صورة الفجوة بين الحاضر والمستقبل**

وعلى أساس ما تقدم يبدو واضحاً أن تحديد المسافات بين حاضر الأنشطة والفعاليات ومستقبلها يتطلب تحديد صورة المستقبل الذي تتجه المنظمة إليها وعندئذ يتم التعرف على قياسات الفجوات التي تفصل واقع كل نشاط عن صورته المستقبلية وكما مبين في الشكل الآتي:

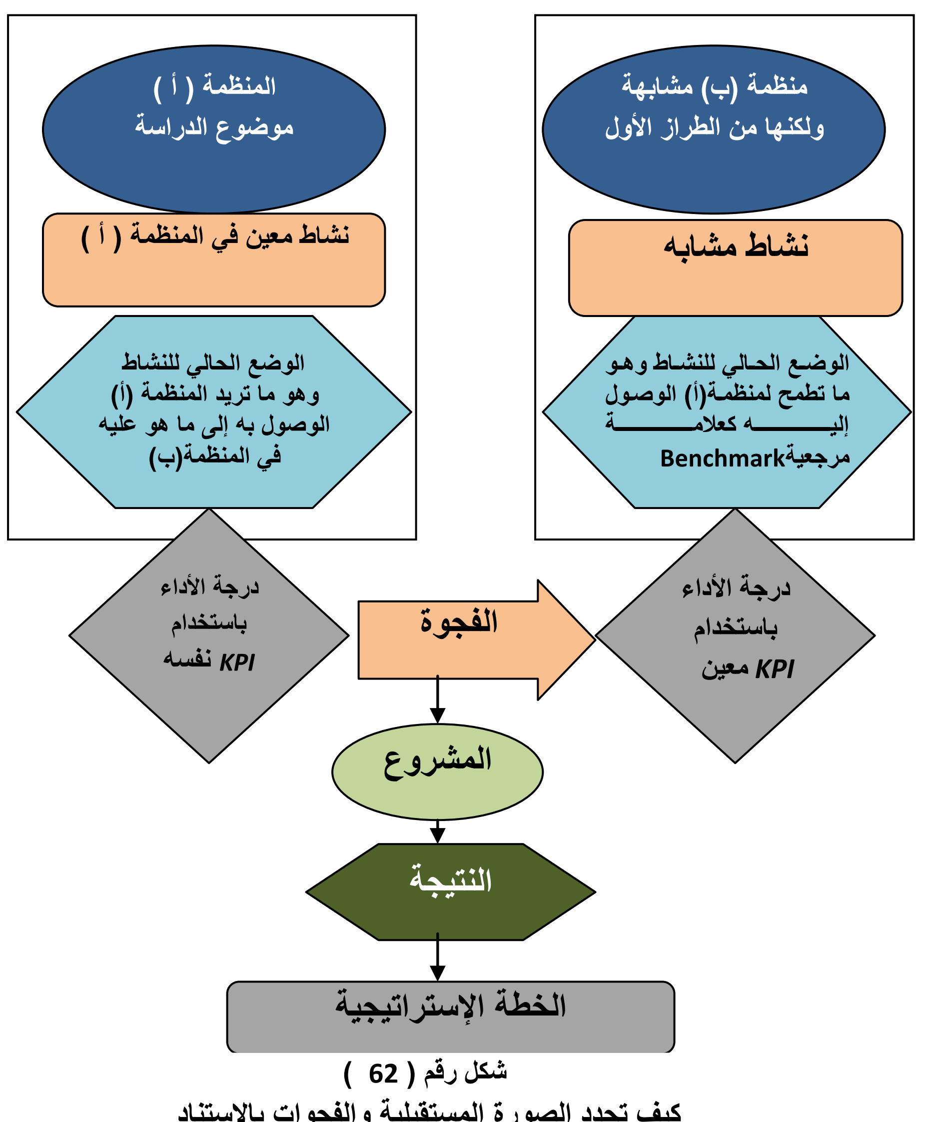



**شكل رقم (61)**

**تحديد الفجوات بين الحاضر والمستقبل**

ويمكن الاستعانة بالوسائل التالية لتحديد الصورة المستقبلية للمنظمة أي ما تريد أن تكون عليه:

1- استخدام طرق التنبؤ التي سبق وأن تطرقنا إليها.
2- استخدام العصف الذهني Brainstorming.
3- استخدام ما تشير إليه مجاميع التركيز Focus Groups
4- الاسترشاد بما تتوصل إليه مجاميع الخبراء باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique.
5- الاسترشاد بالعلامات المرجعية Benchmarks أي ما توصلت إليه وحققته المنظمات المشابهة الأكثر تطورا من انجازات يمكن الاقتداء بها.وكما مبين في الشكل الآتي:




**شكل رقم ( 62 )**

**كيف تحدد الصورة المستقبلية والفجوات بالاستناد إلى العلامات المرجعية**

6- الاسترشاد بالمعطيات التكنولوجية وخاصة التغيرات السريعة التي تحققها خارج التنبؤات الاعتيادية.

7- نتائج استقصاءات الرأي والمقابلات المباشرة مع مجموعة من المستفيدين.

وبعد الانتهاء من تحديد الصورة المستقبلية كل حسب طبيعة الخدمة المقدمة يصار إلى وضعها في جدول قياسي ذو درجات من (1-10) وذلك لتحديد سعة

الفجوة والجدول التالي يوضح تحديد سعة الفجوة على افتراض أن مستوى الرضا هو مقياس المقارنة بين الحاضر والمستقبل:

**جدول رقم ( 14 )**
**تحديد الفجوة في مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة**

| | | مستوى الرضا الحالي | | | | | | | | | | مستوى الرضا المستقبلي | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ت | نوع الخدمة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ن | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ومن الجدول **أعلاه** يمكن استخراج سعة الفجوة على مستوى الخدمة الواحدة وكما يلي:

**سعة الفجوة = مستوى الرضا المستقبلي – مستوى الرضا الحالي**

حيث يعكس مستوى الرضا Satisfaction جودة الخدمة وأسلوب توصيلها للمستفيد وطريقة تقديمها ومستوى كفايتها وغير ذلك.

وإذا كانت عناصر الجدول أعلاه مأخوذة على مستوى الفرد كما قدمته مجموعة التركيز أو استطلاعات الرأي وغيرها فلابد هنا أخذ متوسط الفجوات المستخرجة في المعادلة أعلاه وكما يلي:

**متوسط سعة الفجوة = مجموع(مستوى الرضا المستقبلي– مستوى الرضا الحالي) / ن**

وقد يحتاج فريق العمل إلى جدول مساعد من أجل تسجيل سعة الفجوة المستقبلية والحالية المأخوذة من الجدول أعلاه ولكل فرد ساهم في عمليات تعبئة الاستقصاء وإبداء الرأي ومجموعة التركيز وغيرها. ويكون الجدول مخصص لكل خدمة على انفراد كما يجري حساب الفجوة لكل فرد ومن ثم يستخرج المتوسط وكما يأتي:

**جدول رقم ( 15 )**
**قياس حجم الفجوة**

الخدمة أو النشاط: ......................................

| مجموعة الرأي (1) | مستوى الرضا لحالي (2) | مستوى الرضا المستقبلي (3) | سعة الفجوة (4) (2-3) |
|---|---|---|---|
| رأي رقم (1) | 2 | 3 | 1 |
| رأي رقم (2) | 4 | 5 | 1 |
| رأي رقم (3) | 6 | 9 | 3 |
| رأي رقم (ن) | 3 | 6 | 3 |
| المجموع | **15** | **23** | **8** |

إذن نحصل على ما يلي:

**متوسط سعة الفجوة = 8 / 4 = 2**

**لقد استخدمنا مستوى الرضا مقياسا لتحديد سعة الفجوة ويمكن استخدام مقاييس أخرى بنفس الأسلوب** كعدد **المستفيدين وحجم الخدمات المقدمة وما شابه.**

## 5. إعادة النظر في نتائج تحليل الفجوات

تحتاج المنظمة إلى قيام فريق عمل متخصص بمناقشة نتائج تحليل الفجوات التي جاءت نتيجة استقصاء الرأي ومجموعات التركيز وغيرها ويمكنه في هذا المجال الاسترشاد بالوسائل الأخرى للتأكد من حجم الفجوات التي ذكرناها في أعلاه كما يمكن الاسترشاد بالعلامات القياسية (المرجعية)المتوفرة لدى المنظمة لتحديد حجم الفجوة.

والتساؤلات الآتية مفيدة للفريق المكلف بإعادة النظر في نتائج تحليل الفجوات:

1- هل أن الخدمات الحالية تلبي حاجات الفئات المستفيدة وتوقعاتهم ؟
2- هل أن المنظمة وجدت حاجة لخدمات جديدة عليها إدخالها ضمن خطتها الإستراتيجية ؟
3- هل أن الخدمات الجديدة يمكن إنتاجها وتجهيزها بالموارد المتوفرة بعد إعادة توزيعها أو تخفيض بعض الخدمات الأخرى دون الإخلال بحاجات المستفيدين ومستوى رضاهم ؟

4- هل هناك أية خدمات غير ضرورية ؟
5- إلى أي مدى تؤثر عناصر القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية على نتائج تحليل الفجوات.
6- إلى أي مدى تؤثر الفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية على نتائج تحليل الفجوات.
7- ما العلاقة التي تربط الفجوات بالأهداف الفرعية التي وضعتها المنظمة ؟ وهل يقابل كل فجوة هدف فرعي أم إن بعض الفجوات تقع خارج إطار الخطة الإستراتيجية ؟

## 6. أنواع الفجوات

تختلف الفجوات فيما بينها بخصائص كثيرة ولكنها عموما تصنف وفق ما يلي:
1- مداها الزمني فمنها القصيرة المدى والمتوسطة والبعيدة المدى.
2- نوع الخدمة المقدمة.
3- طبيعتها غير المستقرة تبدلها فمنها الثابتة نسبيا ومنها السريعة التبدل.
4- الموارد المطلوبة لسد الفجوة فمنها الباهظة الكلفة ومنها ما دون ذلك.
5- المخاطر التي تواجهها فمنها المحفوفة بالمخاطر ومنها ما يمكن تنفيذه ببساطة وآمان.
6- عدد الشركاء وعدد المنافسين الذين لهم علاقة في سد الفجوة.
7- سعتها فهناك الفجوة الكبيرة والمتوسطة والصغيرة أي نسبتها إلى حجم الظاهرة.

## 7. موائمة الفجوات مع النتائج والمشاريع والانشطة

**Harmonizing Gaps with Outcomes,Projects and Activities**

من المعروف أن النتائج والمشاريع والأنشطة هي طموحات المنظمة التي ترغب تحقيقها وبها تستطيع تحقيق الأهداف الإستراتيجية وعند تحليلها للواقع وحساب الفجوات التي تفصل هذا الواقع عن الطموحات التي يريدها المستفيدون أو المجتمع فإن المنظمة ستجد الحالات التالية عند مقارنة حجم الفجوة مع النتيجة الرئيسية والمشاريع المتفرعة منها ومن ثم الأنشطة التي تتبع كل مشروع :-
1- إذا كانت الفجوة بين ما يفصل الواقع الحالي عن النتيجة الرئيسية هي مسافة قليلة إلا أن دراسات الواقع تشير إلى عظم حجم الظاهرة المدروسة، لهذا يقتضي مراجعة الرسالة والنتائج الرئيسية والمشاريع لكونها متواضعة لا تلبي الحاجات الحقيقة للفئة المستهدفة التي تتطلب الانتقال بها إلى واقع افضل يختلف عما جاءت به الرسالة والأهداف أعلاه.

**مثـــال:**

إذا توصلت دراسة واقع الأمية إلى إن مستوى الأمية في المجتمع 30% وان المشروع المرتبط بالنتيجة الرئيسية في مجال محو الأمية يطالب بتخفيض هذا المستوى إلى 25% في نهاية الخطة ولهذا :

| **فإن الفجوة المراد سدها هي 30- 25 = 5% فقط** |
|---|

ويظهر أن انجاز تخفيض مقداره 5% فقط في مستوى الأمية الذي يبلغ 30% هو لاشك مشروع متواضع لا يلبي طموح المجتمع والفئة المستهدفة (الأميين) فيه، ولهذا يقتضي مراجعة هذا المشروع ليكون مثلاً:

| **تخفيض مستوى الأمية إلى 15% في نهاية الخطة.**<br>**أي أن سعة الفجوة المعدلة = 30 – 15 =15** |
|---|

وقد يتطلب الحال قراءة الرسالة لتعديل أي محتوى فيها يتطلب ذلك في ضوء تعديل الهدف أعلاه.

2- إذا كانتسعة الفجوة كبيرة جداً، إلا أن تحليل الواقع والبيئة أشار إلى حجم ليس بهذه السعة وفقا لقدرات المنظمة فقد تكون نقاط القوة في المنظمة لا تساعد على معالجة فجوة بهذه السعة أو ربما تقف نقاط الضعف حائلاً أمام معالجة هذه الفجوة وقد تلعب عناصر البيئة الخارجية موقفاً سلبياً أمام جهود المنظمة في ردم الفجوة المذكورة خلال الفترة المحدودة التي جاءت بالخطة ولتوضح ذلك نستعين بالمثال السابق:

| **لو افترضنا أن المنظمة أرادت تخفيض مستوى الأمية إلى 10% من المستوى الحالي وقدره 30% فإن الفجوة هي:**<br>**30-10= 20%** |
|---|

وهي فجوة كبيرة جداً لا يمكن سدها خلال فترة الخطة،وهذا يوضح أن الهدف الاستراتيجي الفرعي كان طموحاً وكبيراً لا يمكن ضمن الظروف والإمكانيات المتاحة انجازه خلال الفترة التي تتسع لها الخطة وهذا يقتضي إعادة صياغة المشروع او المشاريع التي تتبع تلك النتيجة لكي تتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة وذلك ليكون:

**تخفيض مستوى الأمية إلى 15% في نهاية الخطة. أي أن:**
**حجم الفجوة = 30-15=15%**

وهو ممكن التحقيق في ضوء دراسات الواقع وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

3- أما إذا كانت سعة الفجوة تتناسب مع نتائج تحليل الواقع والبيئة فإن ذلك يدلل على دقة وضع النتيجة والمشروع والأنشطة وحسن انسجامها مع محتويات الرسالة كما انه يشير إلى دقة التشخيص الذي جاء به تحليل الواقع.

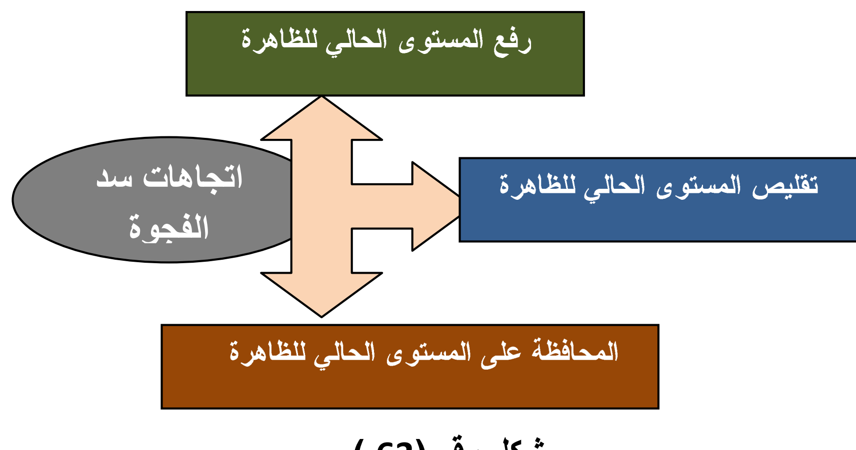
## 8. تحليل الواقع وإجراءات سد الفجوات

عندما تنجزا لمنظمة تحليل واقعها وتبني الجداول التحليلية للـ SWOT والتحليلات الاخرى التي وردت في الفصل العاشر يجري تحليل الفجوات وتقوم بوضع مشاريعها وفقاً لرؤيتها ورسالتها ونتائج هذه التحليلات فإن الخطوة القادمة لها هي وضع الإجراءات اللازمة لسد وتضييق هذه الفجوات وان هذه الإجراءات تأخذ ثلاث اتجاهات هي:

2- رفع المستوى الحالي للظاهرة إذا كانت زيادتها تخدم المستفيدين مثل زيادة مستوى الخدمات الصحية المقدمة للأمهات.

3- تقليص المستوى الحالي للظاهرة إذا كان خفضها يخدم المستفيدين مثل تخفيض مستوى الأمية في المجتمع.

4- المحافظة على المستوى الحالي للظاهرة إذا كان بقاؤها على هذا المستوى يخدم المستفيدين مثال ذلك تجميد أسعار بعض السلع لفترة معينة أو تثبيت إيجارات العقارات لمدة من الزمن.




**شكل رقم (63 )**
**اتجاهات سد الفجوة**

وعندما تضع المنظمة إجراءاتها لمعالجة الفجوات التي أظهرتها التحليلات أعلاه فأنها تضع في الذهن وجوب أن تكون أن هذه الإجراءات واقعية وممكنه التنفيذ وتصبح أساسا للخطة التنفيذية التي سيأتي الحديث عنها لاحقاً.

ومن المفيد أن تضع المنظمة المعلومات المتعلقة بتحليل الواقع والفجوات والإجراءات المقترحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم( 16 )**
**تحليل الواقع والفجوات وإجراءات سد الفجوات**

النتيجة :...............................

المشروع......................................

| ت | النشاط (1 ) | حجم الظاهرة الآن وفقا لتحليل الواقع (2) | سعة الفجوة (2-1) (3) | سعة الفجوة بعد التعديل (4) | إجراءات سد الفجوة (5) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| ن | | | | | |

إن المعلومات التي يحتاجها الجدول أعلاه أصبحت جاهزة من خلال العمليات التي أنجزت والمشار إليها في الفقرات السابقة ويمكن توضيحها كما يلي:

1- **النتيجة**:والذي سنتحدث عنها في الفصل الثاني عشر، وفي ضوء SWOT فإن النتائج تكون قد أخذت شكلها النهائي.

3- **المشروع:** وهو الخطط المتفرعة من النتيجة الرئيسية والتي سبق للمنظمة أن استكملت وضعها، وكل مشروع مرتبط بنتيجته الرئيسية .

4- **النشاط :** وهو الخطة المتفرعة من المشروع وكل نشاط مرتبط بتحليل SWOT وبفجوة محددة

3- **نتائج تحليل الواقع**: حيث يشار هنا إلى النتائج التي توصلت إليها عمليات تحليل الواقع و SWOT وتحليل الفجوات والتي من خلالها أصبحت صورة الواقع الحالي والظواهر الرئيسية فيه واضحة لدى المنظمة.

4- **حجم الفجوة**: ويؤخذ من الجدول رقم ( 16 ) المتعلق بحساب حجم الفجوات لكل نشاط وهدف.

5- **إجراءات سد الفجوات**: وتشمل جميع الوسائل التي ترى المنظمة إنها قادرة على توظيفها لسد الفجوة والتي ستحول إلى مشاريع تنفيذية ذات مكونات وعناصر وجداول زمنية ومسؤوليات وهذا ما سيأتي الحديث عنه عند الكلام عن الخطة التنفيذية للإستراتيجية.

# مصادر الفصل الحادي عشر

1. A. M. Hein; A. C. Tziolas; R. Osborne, "Project Icarus: Stakeholder Scenarios for an Interstellar Exploration Program" (2011).
2. AIT Group , "SWOT Analysis Examples" 2008.
3. Alan Chapman “SWOT Analysis Method and Examples" ,2008.
4. Businessballs.com, “SWOT Analysis Method and Examples”, 2008.
5. Cameron, B.G., T. Seher, E.F. Crawley "Goals for space exploration based on stakeholder network value considerations." (2010).
6. CEIRC, “Strategic SWOT Analysis”, 2004.
7. Faulkner Information Services"Developing a Gap Analysis "(2002).
8. Gerhard Plenert, “Gap Analysis”, 2003.
9. Gregory B. Cade, “Bridge the Gap”, 2003.
10. Hill, T. & R. Westbrook. "SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall, Long Range Planning", 1997.
11. Howard Distelzweig and Connie Clark, “SWOT Analysis”, 2003.
12. https://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis
13. mackenziecorp.com/
14. Mambo CMS, “SWOT Analysis”, 2004.
15. Management Resources for Community Media, "SWOT Analysis Template and Methods " 2005.
16. Maren Franklin" Performance Gap Analysis" (2006).
17. McCain Election Campaign, SWOT Analysis "2008.
18. Merz Hendrickson,"How to Do a Gap Analysis"(2009)
19. MLSPS ”Gap Analysis “ ,2004.
20. Poole,M.s.,VanVen,H. Dooly,K.& Colmes,M.E," Organizational Change "wd.

21. Quick MBA, “Strategic Planning, SWOT Analysis”, 2007.
22. Quick MBA, “SWOT Analysis”, 2006.
23. Safari Books Online" Gap Analysis"" Chapter 2.
24. Seeta Shah Roath" How to Create a Gap Analysis Document"(2010).
25. Thanigal, “Gap Analysis before Defining Target”, wd.
26. Weaver, P. “A Simple View of Complexity in Project Management. Proceedings of the 4th World Project Management.” (2007).
27. Wikipedia, the free encyclopedia"Gap analysis|(2013).
28. www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
29. www.quickmba.com/strategy/porter.shtml.
30. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

# الفصل الثاني عشر
# وضع النتائج النهائية
# Setting Outcomes

## 1. مقدمــة

بعد أن تضع المنظمة رؤيتها ورسالتها وشعارها وترسي القيم التـي تـؤمن بهـا في خدمة زبائنها وفئاتها المستهدفة تأتي على وضع **النتـائج النـهائيـة Outcomes** التي تعبر عن مرامها والأمنيات التي تريد الوصول إليها خلال الفترة القادمة.

إن النتائج النهائية تركز عادة على النتائج الرئيسية **Outcomes** والتي تلخص بإيجاز ووضوح ما تسعى المنظمة إليه وقد تكون نتيجة واحدة او بضـع نتـائج ، أي أنـها تلخص المحطـات التـي يتعين علـى المنظمـة أن تصـل إليهـا مسـتخدمة وسـائلها المختلفة ، وما هذه المحطات إلا تلك النتائج التي بـدونها تصـبح كسـائق مـاهر يقـود سيارة تعمل بصورة جيدة ، ولكنه لا يعرف وجهته والى اي مكان يريد ان يصـل أي لا يستطع تحديد المكان الذي يقصده ، وان سائق كهذا لن يصل إلى ذلك المكان الذي يريد ولن تنفعه مهارته وسيارته العامرة وان أدرك ذلك المكان فـإن الأمر لا يعدو كونه صدفة محضة.

وبتعبير آخر فإن أية منظمة بدون نتائج رئيسية هـي ذلك السـائق، أنـها كسـفينة في وسط بحر بدون بوصلة ترشدها إلى الطريق لا تـدري أين تتجـه تسير بـلا هدى تتقاذفها الأمواج وحتى لو رست على هدف معين فإن ذلك من باب الصـدفة والعمل غير المخطط.

هكذا تتبين أهميـة النتـائج الرئيسية فـي الخطـة الإستراتيجية فبدونـها قد تحقق المنظمة شيئا ولكن لن تصل إلى النجاح الذي يمكن أن تصله إذا ما سارت على هدي خطة إستراتيجية ذات أهداف واضحة ومحددة.

## 2. مفهوم النتـائج الرئيسية

ينظر للنتائج الرئيسية Outcomes كونها:

**هي عوائد الانشطة المختلفة للمشروع القابلة للقياس من اجل بلوغ نتيجة رئيسية مجتزأة من الرسالة جرى توسيعها لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، وبها تصبح رسالة المنظمة واقعية ملموسة.**

كما ينظر إليها بأنها:

**النتائج التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقات من اجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية.**

إن وضع النتائج الرئيسية لأي نشاط هو من المسائل الهامة في التخطيط فهي المسار الذي يكشف عن الخطوات القادمة التي تساعد المنظمة على معرفة ما هو مطلوب تحقيقه في المستقبل.

ويعتبر وضع النتائج الرئيسية احد أنواع المواجهة مع التحديات التي تجابه الجميع أفرادا ومنظمات وهي تعكس المستويات المطلوبة من الانجاز الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالة المنظمة، وعندما تتحقق جميع النتائج الرئيسية تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح. وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين النتائج الرئيسية والرسالة والرؤية محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقية للمنظمة.

## 3. بعض الاعتبارات في صياغة النتائج الرئيسية

من المفيد مراعاة ما يلي عند صياغة النتائج الرئيسية:

1- الربط بينها وبين الرؤية والرسالة.
2- تعبيرها عن النتائج المتوخاة للمشروع او مجموعة المشاريع.
3- تعاملها مع القضايا الحيوية للمنظمة.
4- قدرتها على التحدي ولكن بواقعية.
5- بقاؤها تحت السيطرة.
6- محددة بوقت.
7- ذات محتويات مالية
8- ذات دلالات إستراتيجية
9- تعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.

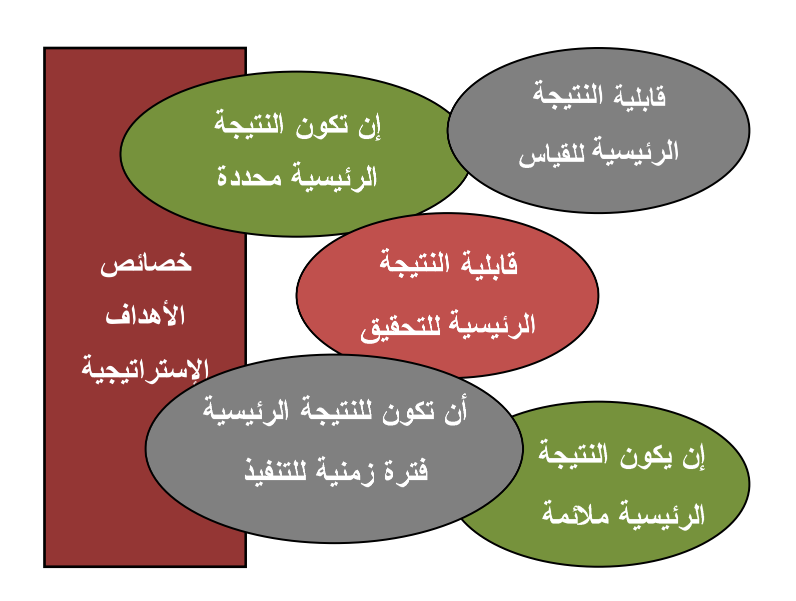
## 4. خصائص النتائج الرئيسية

تتميز النتائج الرئيسية كونها تصاغ وفق إطار ما يسمى بالبراعة والذكاء SMART إذا ما أخذناها بهذا المعنى اللغوي الصرف إلا أن المعنى الحقيقي يتعدى المعنى

الحرفي أعلاه ليشير كل حرف من هذه الكلمة إلى خاصية هامة من خصائص الهدف الجيد والموضحة في أدناه:

1- **إن تكون النتيجة الرئيسية محددة Specific**: أي واضحة المعالم والمحتويات لا غموض أو التباس فيها أي تفهم من عنوانها بحيث يمكن التعرف عليه: من أين نبدأ والى أين ننتهي لانجاز المهمة.
2- **قابلية النتيجة الرئيسية للقياس Measurable** وهذا يعني أن النتيجة الرئيسية لابد أن توضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا ألشيء وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق النتيجة الرئيسية.
3- **قابلية النتيجة الرئيسية للتحقيق Achievable** : فليس للنتيجة الرئيسية أي معنى إذا تعذر تحقيقها وعليه لابد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة ومدى ملائمتها وكفايتها على تحقيق الهدف.
4- **أن تكون النتيجة الرئيسية ملائمة Relevant** وبقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع النتيجة الرئيسية فإن النتيجة الرئيسية نفسها لابد أن تتلاءم مع واقع المنظمة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها.
5- **أن تعطى النتيجة الرئيسية فترة زمنية للتنفيذ Time Related** : أن يكون هناك وقت محدد لانجاز النتيجة الرئيسية.

وكما مبين في الشكل التالي:




شكل رقم ( 64 )

**خصائص النتائج الرئيسية**

## 5. ارتباطات النتائج الرئيسية

ترتبط النتائج الرئيسية بجميع التحليلات التي وضعت لبناء الإستراتيجية وصياغتها، كما إن تلك التحليلات من جهتها تؤثر على عناصر الإستراتيجية ومنها النتائج الرئيسية لهذا نجد علاقة وطيدة تربط النتائج الرئيسية بإطار ومكونات الإستراتيجية من خلال ما يأتي:

1- ارتباط النتائج الرئيسية بالأفكار العامة للرؤية والرسالة والقيم.
2- ارتباط النتائج الرئيسية بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية كما جاء في تحليل البيئة الخارجية
3- ارتباط النتائج الرئيسية بالقدرات الذاتية للمنظمة كما جاء في تحليل البيئة الداخلية .
4- ارتباط االنتائج الرئيسية بنقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتحديات وفق التشخيص الذي ورد في تحليل SWOT والتحليلات الأخرى لواقع المنظمة .

## 6. مكونات النتائج الرئيسية

تحتوي النتائج الرئيسية على:

1- بلوغ نتائج محددة واحد او أكثر تريد المنظمة الوصول إليها.
2- تحقيق مستوى معين من الخدمات.
3- تحقيق مستوى معين من الرضا لدى المستفيدين.
4- بلوغ مستوى مناسب من الإعانات والمساعدات من الآخرين.
5- حشد عدد من المتطوعين يتلاءم مع أنشطة المنظمة.
6- زيادة كفاءة أداء المنظمة إلى مستوى معين.
7- تطوير المبادرات لدى المنظمة.
8- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال لدى المنظمة.

وعندما يبدأ المختصون بصياغة النتائج الرئيسية يفضل أن تجزأ إلى أجزاء اصغر، كل منها يحدد بتعبير كمية كالنقود، ونسبة التطور ، وسرعة التغير والوقت اللازم للإنجاز وعدد الخدمات الجديدة التي ستطرحها المنظمة وتاريخ ذلك ونسبة النتائج المتحققة اي توزيعها الى مشاريع ومن ثم أنشطة، مثال ذلك:

- زيادة نسبة القيد في التعليم الأساسي بـ 4% .
- زيادة البرامج الجديدة في مجال الصحة النفسية بمعدل 15% .
- تخفيض الموازنة بمقدار (5) مليون.
- اختصار الزمن اللازم للمعاملة الواحدة ليكون(10 ) دقائق بدلا من (15) دقيقة.

ولتوضيح ذلك دعنا نتصور أن النتيجة الرئيسية هي مظلة كبيرة تقوم وتستند على أسلاك معدنية تمتد من مركزها إلى أطرافها، وان هذه المظلة هي النتيجة الرئيسية وان الأسلاك هي المشاريع التي سنأتي بالتحديث عنها بعدئذ وهنا يلاحظ أن المظلة بدون هذه الأسلاك لا يمكن أن تقف كما أن هذه الأسلاك بدون المظلة لا تربطها رابطة بل هي مشتتة الاتجاهات لا تؤدي وان كانت مجتمعة إلى غرض محدد.

وبشكل عام فإن النتائج الرئيسية تجيب على الأسئلة الآتية:

1- بماذا تهتم المنظمة ؟
2- ما هي سبل النجاح ( مجموعة البرامج والأنشطة) المطروحة أمام المنظمة لتحقيق ذلك ؟
3- ما هي عناصر الدفع كالمهارات والمعرفة والخبرة والقدرات المالية التي تساعد على بلوغ ما تهتم به المنظمة ؟
4- ما هي المخرجات المطلوبة مما تهتم به المنظمة ؟

إن النتائج الرئيسية تعبر عن الربط بين الرؤية ذات الأمد البعيد وبين الأنشطة القصيرة المدى، إنها تساعد المنظمة في التركيز على ما تريد الحصول عليه، وعلى كيفية تعبئة مواردها وتوظيفها في سبيل ذلك.

إن الإستراتيجية المتماسكة هي التي تكون فيها النتائج الرئيسية متجانسة في بناءها الهرمي أي كل نتيجة رئيسية تنسجم وتتفاعل مع النتائج الرئيسية الأخرى. كما أن النتائج الرئيسية بقدر ما هي تتدفق وتلد من الرؤية والرسالة والقضايا الإستراتيجية للمنظمة فإنها تؤدي إلى تشكيل المشاريع وتمهد الطريق أمام وضع الخطة التنفيذية لها. إضافة إلى إنها تؤسس لمرحلة وضع خطة المتابعة والتقييم حيث تقدم أساسا لصياغة مؤشرات الانجاز وماهية التقارير المقدمة فهي واحدة من آجر البناء اللازمة لوضع نظام قياس الأداء.

## 7. صياغة النتائج الرئيسية

عند صياغة النتائج الرئيسية لابد من الأخذ بالاعتبار ما يلي:

1- النشاط أو الخدمة التي تنوي المنظمة تقديمها.
2- مجاميع المستفيدين ( أطفال، مسنين، نساء، مجموعة اجتماعية معيشية، غير ذلك ) .
3- المشكلة أو القضية المراد معالجتها.
4- النتائج المرغوب بها.
5- أهمية المجال أو النطاق المشمول بالقضية.
6- القوانين النافذة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الأولوية.

ومن المفيد عند صياغة النتيجة الرئيسية أن يتم الاهتداء بالإرشادات التالية لأجل وضع صياغة معبرة وجيدة لذلك:

1- البدء في صياغة النتيجة الرئيسية بكلمة مثل ( من اجل ) أو بصيغة الاسم (تفعيل) مثل:
   - من اجل زيادة.... الخ.
   - من اجل خدمة متكاملة الجوانب.....الخ.
   - تعزيز التماسك الأسري....
   - تمكين المرأة....
   - تطوير استخدام التكنولوجيا.....
2- استخدام الخطوط العريضة لتوضيح ما تريد المنظمة تحقيقه، لان النتيجة الرئيسية لا تحتوي على التفاصيل بل تهتم بالعبارات الأساسية العامة.

3- التحديد بصراحة ووضوح أو على الأقل ضمنا الفئة أو الجهة المستهدفة التي ستقدم لها الخدمة أو ذات العلاقة بالنتيجة.
4- الإشارة بصورة غير مباشرة في صياغة النتيجة الرئيسية إلى دور المنظمة في المجال الذي تتحدث عنه النتيجة الرئيسية.

## 8. ترابط النتائج الرئيسية

## Outcomes Alignment

يراد بترابط النتائج الرئيسية هو وحدتها وتآلفها لتكون حزمة واحدة وثيقة العلاقة ببعضها، معروفة وواضحة لجميع العاملين في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل لتشمل الإدارة العليا والأقسام والإدارات جميعها، ويعمل الجميع لانجازها.

وتستهدف عملية الترابط جانبين هما:

**الأول:** أن يشارك جميع العاملين في انجاز نفس النتائج الرئيسية الواردة في وثيقة الإستراتيجية التي تعبر عن نجاح المنظمة ومستقبلها، كما يراد من جميع العاملين استيعاب وتفهم دورهم الشخصي (المسؤوليات الوظيفية) اللازمة لتحقيق وانجاز النتائج الرئيسية.

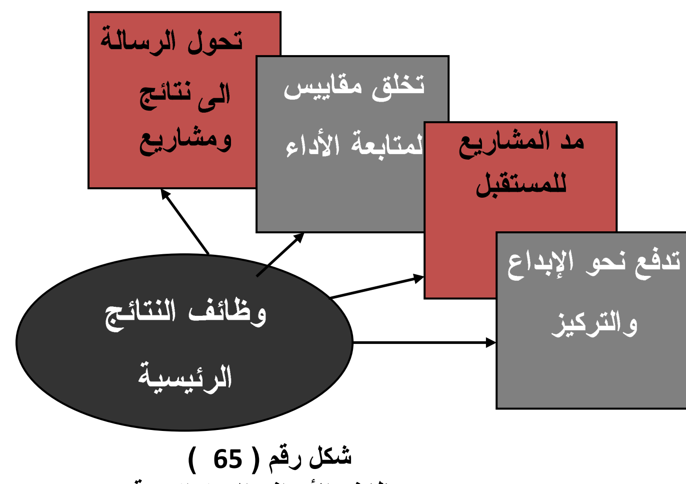
**الثاني:** أن تستهدف كل وحدة إدارية في المنظمة نفس النتائج الرئيسية. فإدارة الشؤون الإدارية وإدارة البحوث وإدارة تقنية المعلومات وغيرها لابد أن تضع قراراتها التشغيلية في ضوء النتائج الرئيسية للمنظمة.

إن أهمية ترابط النتائج الرئيسية تكمن بوضوح في كونها توفر البيئة المناسبة للعاملين جميعهم للعمل بالاتجاه الذي رسمته المنظمة ولا يجوز لأحد العاملين أن يأخذ المنظمة إلى الاتجاه الذي يرغب فيه، وهذا ينطبق على كل قسم ووحدة إدارية في المنظمة وبذلك تتحقق نتائج جيدة وإنتاجية أعلى وتقل حالات الفشل.

## 9. وظائف النتائج الرئيسية

تكمن الغاية من وضع النتائج الرئيسية بالاتي:
1- أنها تحول الرسالة إلى نتائج ومشاريع للإنجاز والعمل.
2- تخلق مقاييس لمتابعة الأداء.
3- تحمل المنظمة على مد مشاريعها نحو المستقبل وتخلق الترابط بين هذه المشاريع باتجاه تحقيق النجاح.
4- تدفع بالمنظمة نحو الإبداع والاهتمام والتركيز.

كما يتبين ملخصا في الشكل التالي:




**شكل رقم ( 65 )**
**وظائف الأهداف الإستراتيجية**

## 10. النتائج الرئيسية تحديات قابلة للتحقيق

لا شك أن المنظمة عندما تضع نتائجها الرئيسية فإنها تدرك جيدا حجم ونوع التحديات التي ستخوضها عندنا تبدأ في تطبيق تلك النتائج في إطار الخطة التنفيذية، والمخاطر التي تحيق بها جراء الصراع والاصطدام مع الواقع والغير في سبيل إحداث التغيير والنمو وإنجاز تلك النتائج وعليه فإن النتائج الرئيسية توفر للمنظمة الأمان المستند على ما يلي:

1- الرضا عن ألذات والطمأنينة.
2- منع الانحراف وربما التدهور.
3- منع الارتباك والقلق داخل المنظمة.
4- الإنجاز الكفء.

## 11. النتائج الرئيسية والوسائل اللازمة لانجازها

## Outcomes and Means

يحدث التداخل بين النتائج الرئيسية والوسائل أللازمة لإنجازها وذلك لان لكل نتيجة يمكن أن يكون لها وسيلة لتحقيقها وهذه الوسيلة قد تكون وسيلة لتحقيق نتيجة اخرى او أعلى منها وهكذا.

وعلى هذا الأساس فإن المخطط عندما يضع نتائجه يجد نفسه إمام سلسله من النتائج التي تنطلق من الأسفل إلى الأعلى، ويتداخل بعضها مع البعض كونها نتائج ووسائل في آن واحد ولكن عندما يبدأ المخطط في التركيز على نتائجه وتحديدها وفق الخصائص والشروط التي ذكرناها يخلص إلى مجموعة نتائج إستراتيجية مأخوذة من السلسلة أعلاه. أما باقي حلقات السلسلة فقد يصح بعضها كمشاريع والبعض الآخر ما هو إلا وسائل **Means** لتحقيق اي من النتائج أو المشاريع كل حسب مستواه، والمثال الأتي يلقي الضوء على العلاقة أعلاه:

**تهدف منظمة رعاية المسنين إلى زيادة الإيواء بنسبة 10% ولكي تبلغ هذا النتيجة فإنها تسأل نفسها ما يلي:**

- كيف نستطيع تحقيق هذا النتيجة ؟

وهنا يمكن أن تسطر جميع الوسائل التي تمكنها من تحقيق هذه النتيجة ومن ذلك:

**- زيادة عدد الزيارات للأسر ضمن المناطق بنسبة 15%.**

**- زيادة حملات التوعية وفق التسهيلات الموجودة في دار الإيواء بنسبة 20%.**

**- عقد (5) حلقات تلفزيونية حول مستوى الرعاية التي تقدم للمسنين في دار الإيواء.**

وهكذا حيث تستطيع المنظمة تسطير عدد كبير من الوسائل التي من شأنها تحقيق النتيجة القاضي بزيادة نسبة الإيواء بنسبة 10% .

وبعد أن تسطر المنظمة هذه القائمة تعود لتستخرج منها النتيجة الرئيسية ومن ثم المشاريع ومن ثم الأنشطة من تلك المشاريع ، وبعد ذلك يعتبر ما يتبقى في القائمة وسائل لتحقيق الأهداف والتي تشكل مع الأنشطة الصغيرة جزء من الخطة التكتيكية Tactical Plan والخطة التشغيلية Operational Plan.

## 12. العدد الأمثل للنتائج الرئيسية

إن الحديث عن العدد الأمثل للنتائج الرئيسية يعتمد على طبيعة الخطة الإستراتيجية والتي تقوم بشكل أساسي على نوع المنظمة وسعة نشاطها وعدد العاملين بها وقدراتها المالية وعدد المستفيدين من خدماتها والمرحلة التي تمر بها وغير ذلك.ولكن بشكل عام يمكن القول إن (6-8 ) نتائج رئيسية قد يكون العدد الوافي لأية خطة وان هذا العدد قد يستند على مبررات عدة منها:

- ضرورة تركيز المنظمة والعاملين فيها على المهم من النتائج الرئيسية.
- الحاجة إلى أن تكون الخطة أكثر وضوحا، وأسهل منهجا، واقل عرضة للانحرافات والأذى.
- تحقيق ضمانات أكثر لنجاح الإستراتيجية.

## 13. شبكة النتائج الرئيسية
## Goals Grid

إن شبكة النتائج الرئيسية هي تقنية بسيطة تساعد على التفكير الواضح بأهداف المنظمة، وخاصة عند بدء صياغة الأهداف الإستراتيجية حيث إنها تسهل الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- لماذا نحن هنا ؟
2- هل تم تغطية جميع النشاطات ؟
3- على ماذا نطل ؟
4- هل نعتقد بأن ما نطل عليه كاف ؟
5- إلى أي مدى تتشابك النتائج الرئيسية والمشاريع والأنشطة ؟
6- ما تفاصيل درجة المخاطرة مقارنة بأماني المنظمة كما تخبرنا بذلك النماذج الموضوعة ؟
7- هل نحن في صراع مع الآخرين ؟

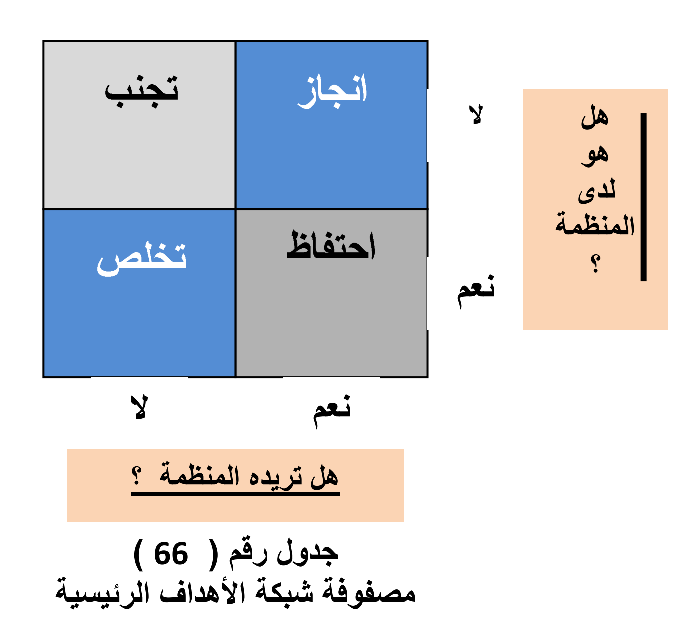
إن شبكة النتائج الرئيسية ما هي إلا مصفوفة ذات أربعة مربعات أي أنها (مصفوفة أهداف) يجري تصنيف الأهداف بموجبها على بعدين باستخدام نظام( نعم / لا) ، كل هدف يقع في مربع معين معتمد على الجواب المناسب على احد الأسئلة الآتية:

**1-ما تريده المنظمة وهو ليس لديها ( انجاز ).**
**2-ما تريده وهو لديها الآن (الاحتفاظ).**
**3-ما ليس لديها ولا تريده ( التجنب).**
**4-ما لديها الآن والذي لا تريده ( التخلص).**

وربما توحي الإجابة على هذه الأسئلة بما يلي:

**1- التخلص من التهديدات.**
**2- تجنب كل المخاطر.**
**3- الاحتفاظ بالمكاسب الحالية.**
**4- انجاز ما تطمح به المنظمة**

ويبدو ذلك ملخصا في المصفوفة التالية:




**جدول رقم ( 66 )**
**مصفوفة شبكة الأهداف الرئيسية**

## 14. أساليب تحديد النتائج الرئيسية

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من اجل تحديد النتائج الرئيسية وتتلخص بما يلي:

1- **أسلوب المشاركة**:Staff Contribution: ويراد بها مشاركة اكبر عدد من العاملين في المنظمة في صياغة النتائج الرئيسية وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وغاياتها وأسلوب عملها وطبيعة الخدمات التي تقدمها فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد تحقيقه في المستقبل ولهذا فإن إشراكهم جميعا في صياغة النتائج الرئيسية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق تنقل المنظمة إلى واقع أفضل.

2- **دراسة الحالة** Case Study: إن دراسة الحالة تعني تكليف جهة معينة داخل المنظمة أو إخراجها بإجراء تحليل شامل لوضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها ويشارك في هذه الدراسة إدارات المنظمة ومجلس إدارتها ومن ثم تحديد النتائج الرئيسية من خلال ذلك.

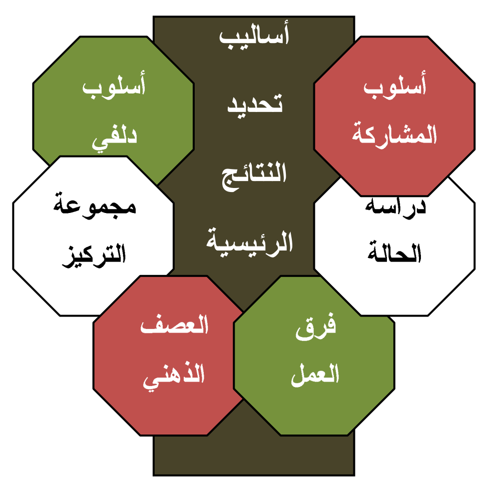
3- **فرق العمل** Working Group: وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد النتائج الرئيسية وقد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع النتائج أو قد تشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانبا من نشاط المنظمة ويرسم له نتائجه الرئيسية الإستراتيجية ويجري التنسيق بين هذه النتائج من خلال فريق رئيسي أو لجنة عليا لضمان وحدة هذه النتائج وتآلفها ومن ثم اختيار الرئيسي منها.

4- **العصف الذهني** Brainstorming: حيث يصار إلى وضع النتائج الرئيسية من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين تختلي مع نفسها بانفراد أو مجتمعة وتجري عصفا ذهنيا لوضع النتائج الرئيسية المناسبة للمنظمة مستندة على خبرتها في هذا المجال ومعرفتها لواقع المنظمة.

5- **مجموعة التركيز** :Focus Group حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة وتجري حوارات مهمة بهدف تحديد النتائج الرئيسية للمنظمة.

6- **أسلوب دلفي** Delphi Technique: والذي يقضي بأن تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الإستراتيجية بصياغة مقترح للنتائج الرئيسية كل يعمل على انفراد وتجمع المقترحات بعد ذلك وتوزع مجتمعة على كل الأعضاء فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة ومن ثم يقدمها إلى سكرتارية الفريق لتقوم بجمعها وتوزيعها مرة أخرى لتتبعها مراجعة ثانية وثالثة وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معينة للنتائج الرئيسية.

والشكل الآتي يوضح الأساليب المتبعة في تحديد الأهداف الإستراتيجية:




**شكل رقم ( 67 )**
**أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية**

## 15. البناء الهرمي للنتائج الرئيسية

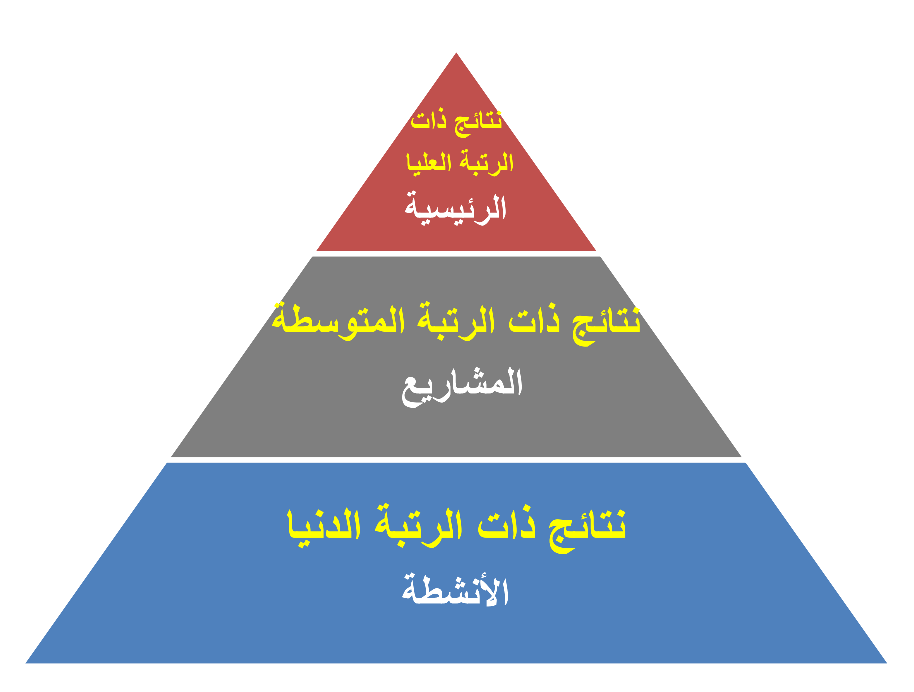
تختلف النتائج من حيث الأهمية بعضها عن البعض الآخر فمنها ما قد يكون كبيرا واسعا ومنها ما لا يصلح إلا وسيلة لتحقيق نتيجة، وعل أساس ذلك يمكن أن ترتب النتائج كما يلي:

1- **نتائج ذات الرتبة العليا** (Top Rank Objectives): وهي النتائج الرئيسية التي تريد المنظمة تحقيقها.

2- **نتائج ذات الرتبة المتوسطة** (Medium Rank Objectives): وهي نتائج يمكن ان تصنف كمشاريع لأنها تجيب عن سؤال مهم هو ( لماذا ؟).

3- **نتائج ذات الرتبة الدنيا**(Low Rank Objectives):وهي نتائج يمكن ان تصنف كأنشطة ضمن مشاريع لأنها التي تجيب عن سؤال مهم هو ( كيف ؟ ).

**كما مبين في الشكل التالي:**




**شكل رقم (68 )**

**البناء الهرمي للأهداف الإستراتيجية**

ويؤمّن البناء الهرمي للأهداف التناسق والتآلف بين النتائج الرئيسية والمشاريع والأنشطة لكي يترابط كل منها ببعض لتشكل معا نسيجا واحدا يتلاحم مع الخطة الإستراتيجية.

5

## 16. نماذج من النتائج الرئيسية

من المفيد بعد استعراض خصائص النتائج الرئيسية ومكوناتها وعلاقتها برؤية الرسالة وقيم ومنطلقات المنظمة أن نأخذ بعض الأمثلة لنتائج رئيسية وردت في بعض الوثائق والخطط الإستراتيجية لكي نوضح مدى اتساق هذه النتائج الرئيسية مع الشروط والخصائص التي ذكرناها في اختيار ووضع النتائج.

ومن النماذج التي وقع الاختيار عليها من النتائج الرئيسية كانت اغلبها لجامعات ومؤسسات خدمية وهي ما يلي:

**1- كلية الصحة العامة:**

| **النتيجة الرئيسية**: تجديد الكلية وتطويرها وتعلية منزلتها |
|---|
| ( الخطة الإستراتيجية /2001-2005) |

**2- كلية تكساس المركزية**

| **النتيجة الرئيسية** : توسيع البحث العلمي |
|---|
| ( الخطة الإستراتيجية/2002-2007) |

**3- مركز ألاسكا للتدريب التقني (AVTEC)**

| **النتيجة الرئيسية** : توفير البرامج التدريبية التي تلبي حاجات ألسكا |
|---|

**4- جامعة مركز فلوريدا (UCF):**

| **النتيجة الرئيسية** : نقترب أكثر من الشمولية والتنوع |
|---|
| ( الخطة الإستراتيجية/ 1996-2001) |

**5- جامعة ولاية كلايتن**

| **النتيجة الرئيسية** : اجتذاب طلبة جدد للبرامج القائمة |
|---|
| (الخطة الإستراتيجية / 2002 - 2006 ) |

**6- منظمة جامعة إنديانا (IUF): (2001-2010)**

| **النتيجة الرئيسية**:زيادة قيمة الاستثمارات في الموجودات من (13) بليون دولار في سنه 2001 إلى (16) بليون بحلول 2010. |
|---|
| الخطة الإستراتيجية /2001-2010) |

**7- كلية اوكلاند:**

| **النتيجة الرئيسية** : تنويع التدريب لخلق المهارات المهنية لدى الطلبة |
|---|
| (الخطة الإستراتيجية/ 2002- 2006 ) |

**8- جامعة فلوريدا اتلانتك (FAU)**

| **النتيجة الرئيسية** : بناء أساس من المعرفة والبيئة التكنولوجية |
|---|

**9- جامعة غرب كارولينا:**

| **النتيجة الرئيسية** :مواجهة المستجدات والتحديات والفرص التي تواجه نمو وتطور الجامعة. |
| --- |
| (الخطة الإستراتيجية/2006 -2011) |

**10- إدارة الطاقة شيكاغو:**

| **النتيجة الرئيسية** : تقرير وتطوير العمليات الإدارية للمختبرات |
| --- |
| (الخطة الإستراتيجية /2001-2006) |

**11- الإستراتيجية الصحية لولاية نيويورك:**

| **النتيجة الرئيسية** : تحسين نوعية الصحة العقلية لجميع الأطفال |
| --- |
| (الخطة الإستراتيجية/2006 -2010) |

**12- الإستراتيجية الشاملة للتعليم الابتدائي والثانوي :**

| **النتيجة الرئيسية** : التعليم بالمدرسين المهرة المدربين تدريبا عاليا |
| --- |
| ( الخطة الإستراتيجية /2005- 2009 ) |

**13- إستراتيجية الإدارة المصرفية CC :**

| **النتيجة الرئيسية**: نحو نظام مصرفي وطني امين وبارز |
| --- |
| (الخطة الإستراتيجية / 2007- 2012 ) |

## مصادر الفصل الثاني عشر


1. Arina Nictina, “ Writing Your Goals and Objectives”, 2007.
2. Arnold , john ,D"The art of Decision Making ",1980.
3. Bradford and Dancan," Simplified Strategic Planning", 2000.
4. Bruce D. Cox," Elements of Strategic Planning, ", 2005.
5. CAA, “Goals and Objectives”, 2004.
6. College of Philadelphia "2008–2012 Strategic Plan"(2008)
7. Craig Miyamoto, “Strategic Planning Relations”, 2002.
8. Fred Nickols,” The goal Grid “2000.
9. Geoffrey Fox, David Walker, "e-Science Gap Analysis," 2003.
10. I. Foster et al., "The Open Grid Services Architecture", 2005.
11. I. Foster, D. Gannon, H. Kishimoto, J. J. Von Reich (ED.). "Open Grid Services Use Cases", 2004.
12. Illinois Office of Strategic Planning, “Crafting the strategic Plan, Manual”, wd.
13. Jackie Martin What's the Outcome? : Business Strategies That Work(2010).
14. Jody Dostal, “Goal Setting”, 2007.
15. Joe Dostal, SMART in Setting your Goals”, 1996.
16. Kemp, J.E, Morrison, G. R., Ross, S.M. “Designing Effective Instruction”, ,2001.
17. Kizlik, R., How to Write Behavioral Objectives, ,1999.
18. Laurie Hayes, “How to Set Your Goals for the Ahead?”, 2008.
19. LEAD AGENCY" Strategic Planning Outcomes Report" (2013).
20. M Lorcnzen "Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming" 2000.
21. R. Aydt et al., "A Simple Case Study of a Grid Performance System " , 2002.
22. SLCLI, “Goals and Objectives”, wd.
23. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams
24. USDA Rural Development,” A guide to strategic Planning”, 1998.Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
25. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" ( 2008).
26. Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).

27. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
28. الخطة الاستراتيجية لمنظمة (WMO) 2015-2012
29. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
30. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج – قطر دولة (يوليو2011)
31. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009).
32. مجيد الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
33. مجيد الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيبة البرامج (دراسة مفاهيمية) " (2013).
34. مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.
35.

# الفصل الثالث عشر
# المشاريع
# Projects

## 1. مقدمـــة

يعرف المشروع (Projects ) بأنه:

**جزء من النتيجة الرئيسية Outcome ويكتب بصيغة أكثر تحديدا منها، حيث يمثل كل مشروع ناتجا نهائيا قابل للقياس ، وتساهم المشروعات المندرجة تحت النتيجة الرئيسية المعنية مجتمعة في انجاز تلك النتيجة**

إن تحقيق المشروع Project يتطلب توفير البيئة المناسبة له بما في ذلك تعبئة الموارد وحشد المهارات والمعرفة والخبرات وغير ذلك مما سيأتي شرحه، ويبدو المشروع أكثر وضوحا عندما تجيب المنظمة على السؤال التالي الذي طالما يسأله واضعو هذه المشاريع لأنفسهم وهو ( هل نحن متأكدين من أننا نستطيع عمل هذا؟) وعندما لا يلبي المشروع الجواب المطلوب على السؤال المذكور في تحقيق النتيجة الرئيسية بالرغم من توفر المتطلبات له يتم حينئذ استبعاده والبحث عن مشروع آخر.

وهكذا تبدو المشاريع وكأنها وسائل لتحقيق النتيجة الرئيسية التي تنضوي تحته ، أي إنها تصف: ماذا ستعمل المنظمة ؟ وكيف تعمل ؟ فهي تشير إلى النتائج المراد تحقيقها والتي تخرج بها الأنشطة ؟ وتدعى أحيانا بالفعل التكتيكي(Tactical) للنتيجة الرئيسية ولهذا تعتبر أساسا للخطة التشغيلية.

## 2. الفرق بين النتيجة الرئيسية والمشروع

حيث إن المشاريع هي تعبير عن الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة الرئيسية لهذا فهي وثيقة الصلة به ولكن هناك بعض الفروق التي يمكن الاستعانة بها عند وضع كل منها وهذه الفروق مبينة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (17 )**
**الفرق بين النتيجة الرئيسية والمشروع**

| النتيجة الرئيسية Outcome | المشروع Project |
|---|---|
| **1- واسعة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها ( Broad).** | 1- ضيق في مفهومه ومساحة الأنشطة التي يغطيها ( Narrow) ويتكون من أجزاء النتيجة الرئيسية. |
| **2- عامة لا تتكلم عن حالة بحد ذاتها بل عن عموم الظاهرة ( General).** | **2- محدد يتكلم عن حالة أو حالات محددة (Precise ).** |
| **3- غير ملموسة ( Intangible).** | **4- ملموس ( Tangible).** |
| **4- في الغالب غير محددة كمياً.** | **4- قابلة للقياس أي أنه محددة كمياً (Measurable).** |
| **5- أنها تعكس أبعاد الرسالة مباشرة.** | **5- إنه يعكس أبعاد الرسالة ويتدفق من النتيجة الرئيسية.** |
| **6- مداها بعيد قد لا تنجز خلال فترة الخطة.** | **6- مداه قصير يقع ضمن فترة الخطة وينجز خلالها.** |
| **7- تعطي للرسالة اتجاهها المستقبلي.** | **7- يعطي للرسالة جوانب تطبيقية.** |
| **8- تتكلم عن النتائج بلغة عامة.** | **8- يتكلم عن النتائج بلغة محددة.** |

## 3. أنواع المشاريع
## Types of Projects

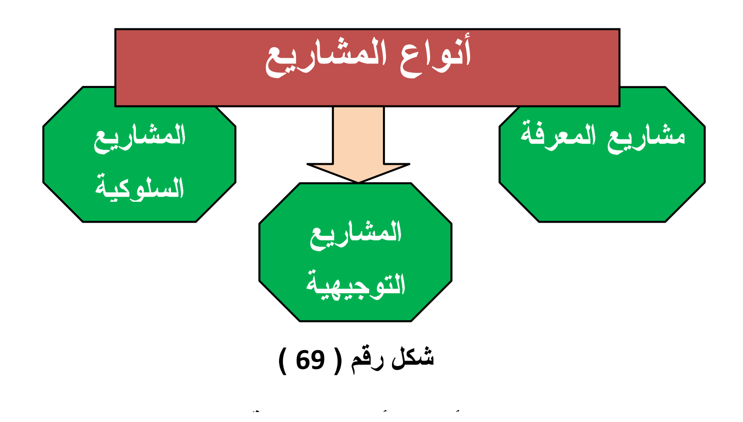
تقسم المشاريع إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- مشاريع المعرفة Knowledge Objectives: والتي تعني بتنمية المدارك والمعارف والمهارات.

2- المشاريع التوجيهية Instructional Objectives : أنها الـمشاريع التي تعكس التوجيهات التي تريد الإستراتيجية إبلاغها من أجل تنفيذ نشاط معين.

3- المشاريع السلوكية Behavioral Objectives : والتي تعكس ما يتوقع عمله في ظل الخطة الإستراتيجية من تغييرات في المواقف والأبعاد الاجتماعية والسلوكيات الشخصية.

كما في الشكل الآتي:




شكل رقم ( 69 )

## 4. صياغة المشاريع
**Writing Projects**

عند صياغة المشاريع ينبغي تجنب الأفعال الغامضة الخالية من المعنى الواضح وأفعال الأمر (Ambiguous verbs) مثل ( أعمل، طور، استعن... الخ) ويصار إلى استخدام صيغة الفعل الجماعي مثل ( نعمل، نطور، نستعين....الخ ) فهي أكثر توافقاً مع الصياغة المطلوبة ، كذلك استخدام أسماء النشاط مثل (العمل، التطوير، الاستعانة...الخ).

ويمكن تلخيص الأسس التي تستند عليها صياغة المشاريع بما يلي:

1. استخدام الأفعال الدالة على الهدف المعين بحيث تحدد الغرض منه.
2. استعمال لغة بسيطة مفهومة واضحة.
3. وصف الفئة المستفيدة أكثر من الفئة المنفذة.
4. وصف النتائج أكثر من العمليات اللازمة لتنفيذها.
5. التأكيد على فعالية إيصال تعليمات التنفيذ وليس إيصال القضية بحد ذاتها.
6. تحديد نتيجة واحدة ( Single Outcome ) لكل مشروع او مجموعة المشاريع وليس نتائج عديدة.
7. استخدام عدة معايير لقياس كل مشروع ومستوى نجاحه.
8. أحكام الربط بين المشروع والنتيجة الرئيسية.
9. مرونة المشروع كي يمكن الوصول إليه.
10. وضوح الهدف للعاملين داخل المنظمة والناس خارجها.
11. توفر إمكانيات تطبيق المشروع من قبل الجهة المنفذة.
12. ربط المشروع بزمن محدد.

والنموذج الآتي قد يكون مفيدا في صياغة الهدف الفرعي وفقاً للأسس أعلاه:

- **تحسين/ تخفيض/زيادة / ( كلمات تعني الانجاز ). ................**
- **باتجاه تحقيق كل أو جزء من النتيجة الرئيسية....................**
- **بقدر محدد :......................................................**
- **وبزمن محدد :......................................................**

والمثال التالي يعكس مكونات النموذج أعلاه:

**النتيجة الرئيسية: الارتقاء بكفاءة النقل العام في العاصمة .**
**المشروع رقم ( ): تخفيض ساعات انتظار الركاب المتوجهين إلى المنطقة الجنوبية بنسبة 30% من الوقت الحالي للسيارات المستخدمة خلال السنة القادمة**

## 5. بناء المشاريع

تبنى المشاريع بصورة مباشرة على النتائج الرئيسية حيث تعبر النتيجة الرئيسية على قضية هامة ( Significant Problem) يتم التوصل إليها من رؤية ورسالة المنظمة وتحليل واقعها والتي وضعت سلفا، والتي تمثل الطموحات البعيدة والمتوسطة المدى، وعلى أساس النتيجة الرئيسية يجري وضع المشاريع التي بانجازها يتحقق هذا الهدف.

إن وضع المشاريع يمكن أن يقوم على التحليل ألسببي للقضية ( Causes of the Problem). فإذا كان لدينا نتيجة رئيسية تقضي بما يلي:

**تخفيض معدلات الجريمة في المجتمع**

فإن من أسباب ( Causes ) الجريمة:

**البطالة، التسرب من التعليم، ضعف التوجيه الأسري، شيوع متابعة القنوات الفضائية المشجعة على الجريمة، العنف الأسري، وغير ذلك**

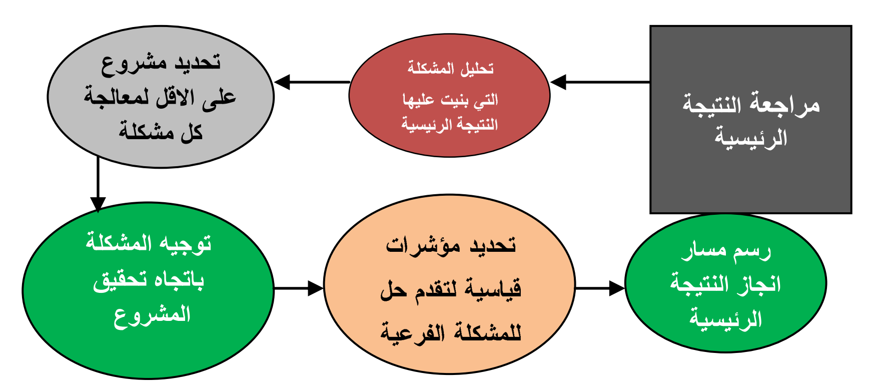
ولهذا يمكن من خلال دراسة وتحليل هذه الأسباب وضع مشاريع للنتيجة الرئيسية مثل:

- **تخفيض البطالة بمعدل 40% في نهاية الخطة.**
- **زيادة المراكز الثقافية للشباب بمعدل 20%.**
- **تخفيض معدلات التسرب من المدرسة بمعدل 30%. وهكذا.**

وقد تكون الخطوات التالية مفيدة لبناء المشروع:

1- مراجعة النتيجة الرئيسية والتمعن بدلالتها.
2- تحليل المشكلة التي بنيت عليها النتيجة الرئيسية.
3- وضع علاج لكل سبب معبر عنه بمشروع محدد الأسباب.
4- توجيه المشكلة بالاتجاه الايجابي أي معالجة آثارها عن طريق تحقيق المشروع.
5- تحديد مؤشرات قياسية لتقدم حل المشكلة بالاتجاه الايجابي وذلك بقياس انجاز المشروع.
6- رسم المسار الذي يربط بداية حل المشكلة ( بداية النتيجة الرئيسية) بما سيتحقق منها ( تحقيق النتيجة الرئيسية) مروراً بنقاط انجازيه هي (المشاريع) التي يكون من محصلتها انجاز النتيجة الرئيسية.

والشكل الآتي يوضح معالم خطوات بناء المشاريع:




**شكل رقم ( 70 )**
**خطوات بناء الأهداف الفرعية**

## 6. أخطاء شائعة في كتابة المشاريع

هناك أخطاء شائعة عند كتابة المشاريع لابد من الانتباه إليها ومنها:

1- كتابة المشروع وكأنه تعبير عن النشاط ( Activity).
2- كتابة المشروع مثلما تكتب الرسالة (Mission).
3- كتابة مشاريع عديدة أكثر مما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى تشتت الجهود في الوصول إلى النتيجة الحقيقية.

## 7. دليل صياغة المشروعات

إن صياغة المشاريع لتكون SMART ربما يحتاج إلى دليل يسترشد به ويساعد على صياغتها بشكل جيد وتظهر خطوات الدليل قي الجدول الآتي:

**جدول رقم (18)**
**دليل صياغة المشروع**

| خاصية المشروع | يجيب عن | التفاصيل |
|---|---|---|
| محدد Specific | من ؟<br>وماذا ؟ | - هل أن المستفيدين محددين ؟<br>- هل أن التغيير المراد الوصول إليه محدد ؟<br>- هل أن موقع المشروع محدد ؟<br>- هل أن تداخل العمليات موصوف ؟ |
| قابل للقياس Measurable | كم ؟<br>للعدد<br>والحجم | - هل أن التغيير المراد الوصول إليه ممكن قياسه؟<br>- هل أن طريقة ووسائل القياس محددة ؟<br>- هل هناك قاعدة معلومات لإجراء المقارنات ؟ |
| ملائم Appropriate | لماذا ؟<br>أين ؟<br>كيف ؟ | - هل هناك ربط واضح بين الحاجات ونتائج المشروع ؟<br>- هل أن أهداف المشروع مقبولة قيمياً.؟<br>- هل أن الخدمة مقبولة من قبل الفئة المستهدفة ؟ |
| واقعي Realistic | ــــــ | - هل أن مستوى الخدمة منسجم مع الموارد المتاحة ؟<br>- هل أن حجم التغيير ممكن تحقيقه مع الخبرات الموجودة ؟<br>- هل أن حجم التغيير متوافق مع المستوى الاجتماعي والثقافي السائد ؟ |
| محدد بزمن Time Related | متى ؟ | - هل يمكن تحقيق المشروع ضمن إطار الزمن المحدد ؟<br>- هل أن المشروع متزامن مع تحقيق التغيير ؟ |

## 8. ما يصح وما لا يصح كمشاريع

بعد شرح شروط وخصائص المشروع نتناول بعض الأمثلة لأجل التعرف على أي منها مستوفيا لتلك الخصائص من عدمه وكما يأتي:

**أولاً: الأعمال التي تصح كمشاريع:**

1. زيادة مستخدمي الانترنت بنسبة 35% بحلول 2012م.
2. تخفيض نسبة المدمنين على المخدرات بنسبة 20% بحلول 2009م.
3. زيادة عدد العاملين بحيث لا يجدوا صعوبات في الالتحاق بأعمال ماهرة بنسبة10%
4. خفض الأذى الذي يلحق بالطفل بسبة 3%.
5. زيادة عدد السكان الذين يستنشقون هواء نقي بنسبة 90% في نهاية الخطة.

**ثانياً: الأعمال التي لا تصح لأن تكون مشاريع:**

1. بناء برج.
2. صيانة الإشارات المرورية.
3. تقديم خدمات حكومية سريعة.

وعند إعادة صياغة هذه الأعمال لكي تصلح ان تكون مشاريعا تصبح كما يلي:

1. بناء برج للبث التلفزيوني يغطي مساحة المنطقة بكاملها.
2. رفع مستوى صيانة الإشارات المرورية في المدينة سنوياً بما يؤدي إلى انخفاض عدد العطلات بها إلى 1%.
3. زيادة تقديم الخدمات الحكومية عبر الانترنت بنسبة 20%.

## 9. المكونات الأساسية للمشروع

يحتوي المشروع على العناصر الأساسية التالية:

- تاريخ المشروع ..........................................................
- الفئة المستهدفة ..........................................................
- العدد المتوقع من المستفيدين ..........................................
- نطاق تنفيذ المشروع ( أو الخدمة ) ..................................
- التغيرات المتوقعة ........................................................
- وسائل قياس التغيرات ..............................................

مثال على ذلك:

**في نهاية البرنامج التدريبي الذي تنفذه المنظمة سنة 2015 في مجال التدريب الداخلي يستطيع ( 3) موظفين من مجموع (10)موظفا من الملتحقين بالبرنـامج أن يصبحوا مدربين لزملائهم بشكل ناجح.**

وعند إلقاء نظرة على المشروع أعلاه يمكن ملاحظة ما يأتي :

1- **تاريخ المشروع** : سنة 2015 حيث يبدأ البرنامج وينتهي خلالها.
2- الفئة المستهدفة : الموظفين الملتحقين بالدورة التدريبية وعددهم عشرة.
3- العدد المتوقع من الذين سيصبحون مدربين لزملائهم وعددهم (3)في نهاية البرنامج .
4- وسائل قياس التغيرات:الحصول على(3) مدربين ناجحين في نهاية الدورة.

لصياغة مشروع بارع ( SMART ) يؤدي إلى تحقيق النتيجة الرئيسية قد تكون الصيغة العامة التالية مفيدة:.

**( من ؟ )..................( كم؟ )......................(لماذا ؟) ......................**
**(أين؟)......................( كيف ؟ )................. سوف تستطيع المنظمة**
**...................... ( متى ؟)................... ( لا تنس تحديد النتائج )................**

## 10. منهجية صياغة المشاريع

## Mechanism for Sitting Projects

تحتاج عملية صياغة المشاريع إلى منهجية تساعد على وضعها بشكلها الذي يتلاءم مع خصائص ومتطلبات النتيجة الناجحة ، والمنهجية التالية تبسط الخطوات المطلوبة:

1. تنظيم مناقشة مفتوحة لحالة معينة يراد مشاريع لمعالجتها بعد أن وضعت نتيجتها الرئيسية .
2. وصف الصورة المثالية للحالة التي تطمح لها المنظمة.
3. التأكيد في الوصف على مصادر القوة والقيم والمهارات التي تشكل أساساً لتحقيق النتائج المرجوة.
4. تسطير النتائج المتوقعة.
5. تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق المشروع.

6. تجميع ودراسة الوثائق التي تتحدث عن هذه الحالة كالمطويات والتقارير والكتب والبحوث وغيرها.
7. وضع الصياغة الأولية للمشروع مع ملاحظة انه يغطي الجوانب السلوكية والمعرفية والتوجيهية.
8. عرض الصياغة الأولية على مجموعة من المستفيدين ومن العاملين وتسجيل الملاحظات ذات الأهمية.
9. وضع الصياغة المطورة للمشروع في ضوء الملاحظات التي أبداها المستفيدون والعاملون.
10. مراجعة الصياغة المطورة باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique أو أسلوب التكييف Modification Technique.
11. وضع المشروع بصيغته النهائية.

## 11. شروط وضع المشروع
## Components of Project

إذا ما أريد للمشروع أن يكون واضحاً سهلاً مفهوماً يصل إلى كل المعنيين بصورة فعالة ومقبولة وتجنب آي غموض قد يؤدي إلى ضياع المهمة التي يرمي إليها لابد له ينقل النوايا أو النتائج المطلوبة بنجاح. وان أفضل عبارة يصاغ بها الهدف هي التي تستبعد اكبر قدر ممكن من المعاني التي لا علاقة لها بالنوايا.

إن الصيغة المعروفة لوضع المشروع تحتوي على أربعة شروط تساعد على تسهيل مهمة تبليغ الهدف للمعنيين أن هذه الشروط هي التي تجيب على الأسئلة الأربعة الآتية:

1. من الذي سيقوم بالتصرف ؟
2. وما الذي بوسع المنظمة أن تؤديه ؟
3. وتحت أي شروط يجب على المنظمة أن تؤديه ؟
4. وبأية جودة يتعين أن يؤدى ؟

وأفضل سبيل لتذكر العناصر أعلاه هو استخدام المختصر ( **ABCD**) للإشارة إلى هذه المكونات والتي تعني الأتي:

- **المعنيين بالمشروع** Audience: ويراد بها مجموعة العاملين ( أو الجهة) التي ستقوم بأداء العمل الذي يمثل النوايا التي جاء بها المشروع.
- **التصرف** Behavior: ويقصد به ما تريد المنظمة التوصل إليه من نتائج سواء كان على شكل خدمة أو سلعة.

- **الشروط** Condition : وتعني ما يجب ان تؤدى في ظله الخدمة أو السلعة، أي ماذا بوسع المنفذين استخدامه أو عدم استخدامه من الوسائل حين تقديم الخدمة حيث ستظهر في ظل ذلك براعتهم وقدراتهم.
- **الدرجة** Degree : وهي المعيار الذي تقيم به المنظمة وجودة الخدمة المقدمة ومن المناسب جداً أن يعلن بوضوح مستوى تقديم السلعة أو الخدمة والمتمثل بالسرعة والدقة والنوعية.

## 12. نماذج من المشاريع
## Examples of Projects

بعد الانتهاء من شرح خصائص المشروعات Projects نعرض نماذج منها تاركين تمييز المشروع المتكامل من الناقص لتقدير القارىء وكما يلي:

**1- رفع معدل حصة شركة من السوق من 18 إلى 22%**
( شركة صناعة السيارات) .

**2- تكثيف الجهود من أجل تطوير الإنتاج الذي تحتاجه وترغب به المرأة**
( شركة نايك Nike ) .

**3- تحقيق عائد قدره 20% من الأسهم**
( شركة ماكورمك McCormick ) .

**4- إرضاء الزبائن بتجهيز نوع راق من السيارات**

( شركة فورد Ford) .

**5- تجهيز المساهمين باستثمار أمين ذي عائد نسبته 5%**

( شركة ايكسون Exxon) .

**6- نعمل على إنتاج يخفض التكلفة بنسبة 6% ويرفع مستوى العائد بنسبة 5%**

( شركة ألكان ألمنيوم ) .

# مصادر الفصل الثالث عشر


- Arina Nictina,“ Writing Your Goals and Objectives”, 2007.
- Banta , T.W, “Building Scholarship of Assessment” , ,2002.
- Beamish ,P., Pacific Cases “Strategy Management”, 2000.

36. Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).

- D., Lewis, “Objectives Defined”, 1996.
- Jones HopkinsSchool of Public Health “Strategic Plan”, 2000-2007.
- Kemp Morrison, and Ross, “Goals and Objectives”, 1998.
- Management Guide.com,“ Setting Goals and Objectives”, 2002.
- March of Dimes Hawaii Chapter, “SMART objectives”, 2004.
- Niven, P.R.," Balanced Score Card", 2002.
- Porter, M.E, "Strategy and the Internet",2001.

37. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).

- WBK MI ,”Goal and Objectives”, 2006.
- WBKMI, “Shaping Department Goals and Objectives”, 2006.
- Western CarolinaUniversity, “Strategic Plan”, 2006-2011.

38. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" ( 2008).
39. الخطة الاستراتيجية لمنظمة (WMO) 2015-2012
40. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2016-2011
41. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج – قطر دولة (يوليو2011)
42. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009).
43. مجيد الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
44. مجيد الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيبة البرامج (دراسة مفاهيمية) " (2013).

# الفصل الرابع عشر
# النتائج الوسيطة
# Intermediate Outcomes

## 1. مقدمة

**تعرف النتائج الوسيطة بأنها** النتائج المؤقتة والتي تشكل مجموعة الخطوات اللازمة على طريق الوصول للنتائج النهائية وغالبا ما تكون متغيرات او أجزاء صغيرة نحتاجها قبل ان نبلغ نهاية المطاف في تحقيق تلك النتائج.

ان النتائج الوسيطة هي المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق النتيجة الرئيسة الواحدة وتنبثق النتائج الوسيطة عن نتيجة واحدة رئيسية.

## 2. خصائص النتائج الوسيطة

تتميز النتائج الوسيطة بالخصائص التالية:

1. النتائج الوسيطة موجهة إلى الجهات خارج المنظمة .شانها شان النتائج الرئيسية .اي ما الذي تريد ان تراه يحدث خارج وزارتك او مؤسستك .
2. النتائج الوسيطة تصف الحالة النهائية اي النتائج الرئيسية .
   مثال على النتيجة الوسيطة :
   لدى المدارس القطرية مدرسون على مستوى عالمي وهم :
   - يعرفون المواد التي يدرسونها وطريقة تدريسها للطلاب .
   - يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة عملية التعلم لدى الطلاب .
   - يفكرون بطريقة نظامية بشأن ممارستهم للتدريس ويتعلمون من التجربة .
   - ملتزمون بجعل الطلاب يتعلمون .
3. النتائج الوسيطة تصف المتطلبات الرئيسية لمحور التركيز كما في الوصف التالي :
   يستطيع أبناء القطريين الالتحاق بمدارس حديثة ذات مستوى عالمي والتي توصف بالاتي :
   - تضمن استغلال جميع الطاقات والقدرات الكامنة لدى الطلاب .
   - تزويد الطلاب بالمهارات والخبرة اللازمة لهم للمشاركة في سوق العمل بشكل فعال.
   - تزويد الطلاب بالأسس الثقافية والتقاليد المتعارف عليها في قطر.

- ما الذي تتطلبه المدارس من أجل :
- ضمان استغلال جميع الطاقات والقدرات الكامنة لدى الطلاب.
- تزويد الطلاب بالمهارات والخبرة التي يحتاجون إليها للمشاركة في سوق العمل بشكل فعال.
- تزويد الطلاب بالأسس الثقافية والتقاليد المتعارف عليها.

## 3. هيكلية النتيجة الوسيطة

للنتيجة الوسيطة هيكلية مكونة من أربعة أجزاء وهي نفس الهيكلية التي تتكون منها النتيجة الرئيسية وهي :

1. محور التركيز (و يؤخذ من النتيجة الرئيسية ).
2. المتطلب اللازم لتحقيق النتيجة الوسيطة .
3. واصف المتطلب المذكور .
4. نشاطات المتطلب أعلاه.

## 4. خطوات تطوير النتائج الوسيطة

لتطوير النتائج الوسيطة هناك أربع خطوات:

**الخطوة الأولى:**

- خذ محور التركيز من النتيجة الرئيسية.
- أدخل محور تركيز في هيكلية النتيجة الوسيطة.

**الخطوة الثانية** :تعريف المتطلبات :

وهي الإجابة على السؤال المتعلق بماهية متطلبات محور التركيز من اجل الاضطلاع بأنشطته.

**الخطوة الثالثة** : تعريف الواصف

**الخطوة الرابعة** : تعريف أنشطة المتطلب

وباستكمال هذه الخطوات يمكن وضع صياغة نهائية للنتيجة الوسيطة.

## 5. إرشادات لصياغة النتيجة الوسيطة

يمكن الاستعانة بالإرشادات التالية من اجل إعداد صياغة مفيدة للنتيجة الوسيطة:

1. أخذ الوقت الكافي لقراءة الخطط الإستراتيجية للمؤسسات المتشابهة في دول أخرى.

2. استعراض ما تحتاج اليه من متطلبات ووصفات.
3. ارسم خطة للدور الذي يتعين ان تقوم به من خلال:
   - ليس من الضروري ان تكون خبيراً في المحتوى.
   - اعتمد على الخبراء لضمان الخروج بنتائج وسيطة ذات معنى.
   - إدارة العملية بنجاح من اجل ضمان نتائج نوعية.
   - عليك أن تعرف مواصفات النتيجة الوسيطة الجيدة للنتائج الوسيطة.

## 6. الأهداف المحددة للنتائج الوسيطة

أنها تعبير عن عدد محدود من الأهداف الفرعية ( أو الكمية ) لكل نتيجة وسيطة ومنا مبين في أدناه:

- أهمية النتائج الوسيطة في تحديد الاتجاه .
- أنها ليست محددة بما يكفي لتركيز العلميات وتحريك الأداء.
- تطوير وبلورة أهداف للنتائج الوسيطة بالتنسيق مع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام.

ان الهدف المحدد هو هدف كمي قابل للقياس في إطار السعي إلى تحقيق نتيجة وسيطة ويتميز بالخصائص التي تتسم بكونها MASTER أي رئيسية وحسبما يلي :

- قابل للقياس
- قابل للتحقيق
- محدد
- ملتزم بإطار زمني.
- اقتصادي
- ذا صلة

## 7. تطوير أهداف محددة لأنشطة متطلبات النتائج الوسيطة

تتبع الخطوات التالية من اجل وضع أهداف محددة لأنشطة متطلبات النتائج الوسيطة:

- **الخطوة الأولى :** تحديد وحدة القياس.
- **الخطوة الثانية :** تحديد معيار القياس .
- **الخطوة الثالثة** : تحديد الوضع الحالي .
- **الخطوة الرابعة** : تحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه .

# مصادر الفصل الرابع عشر


1. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" ( 2008).
2. Cheryl  Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
3. Strategic Planning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
4. الخطة الاستراتيجية لمنظمة (WMO) 2015-2012
5. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
6. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج – قطر دولة (يوليو2011)
7. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009).
8. مجيد الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
9. مجيد الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيبة البرامج (دراسة مفاهيمية) " (2013).

# الفصل الخامس عشر
# التدخلات
# Interventions

## 1- مقدمة

يمكن تعريف التدخلات الرئيسية للأهداف المحددة في خطة المنظمة كونها تعبر عن سعي المنظمة من اجل إحداث الفرق في حياة الناس اي رفع مستوى رفاهيتهم ، وعليه فالتدخلات هي ما سوف تقوم به المنظمة المعنية لتحقيق أهدافها المحددة وفق ما هو مخطط وبذلك فهي تعبير عن سبب وجود المنظمة.
إذن فالتدخلات هي الأنشطة ذات الأثر الخارجي والمصممة لتغيير وضع محدد أو إحداث فرق لدى الغير خارج الوزارة أو المنظمة.

## 2. فوائد التدخلات الرئيسة للمنظمة الحكومية

**تكمن أهمية التدخلات في كونها:**

1. ضمان توفير البضائع و الخدمات من خلال :
   - ان الحكومات تستطيع التأكد من توفر السلع والخدمات للجمهور.
   - ان من أكثر أشكال التدخلات شيوعاً في هذا الإطار هي:
     - أن تقوم الحكومة بتوفر الخدمات بشكل مباشر من خلال القطاع العام، على سبيل المثال توفر الخدمات التعليمية.
     - أن تقوم الحكومة بالتعاقد مع جهة غير حكومية أو مزود بالخدمة من منظمة لا تملكها لتقديم خدمات عامة،على سبيل المثال أطباء الرعاية الصحية الأولية.
2. التعريف بالإجراءات والتشريعات في المنظمة :
   - حينما تضع الحكومات قيوداً قانونية على تصرفات الآخرون، فيكمن لبعض القيود أن تكون بالإيجاب (على سبيل المثال: ينبغي عليك أن تفعل كذا) ، بينما يمكن لبعضها أن يكون بالسالب( على سبيل المثال: لا ينبغي عليك ان تفعل كذا).
3. **توفر المعلومات و / او تحسن الوصول إلى المعلومات:**

توفر الحكومات عادة المعلومات للمجتمع أو تضمن توفرها لهم وتشمل الأشكال ،والصور الشائعة من هذه التدخلات ما يلي:

- توفر المعلومات للإعلام عن إجراء معين : على سبيل المثال الإشارات المرورية على الطرق.
- الطلب من الشركات أن تضع معلومات على المنتجات ليستفيد منها المستهلك: على سبيل المثال الملصقات على الأغذية .
- الحملات الإعلامية لتشكيل سلوك القراد : على سبيل المثال الحملة العامة حول أهمية ربط حزام الأمان لسائقي المركبات.

**4.** استخدام الأدوات التي تساعد في تغيير الأسعار والكلفة التي يلاحظها السكان المستهدفون:

- حينما تستخدم الحكومات التدخلات التي تعمل على تغيير تكلفة او أسعار البضائع والخدمات.
- تشمل أكثر أشكال التدخلات شيوعاً في هذا الإطار ما يلي:
  - الضرائب
  - رسوم المستخدم
  - الدعم الحكومي

**5.** تشجيع الاتفاق الطوعي والتنظيم الذاتي وذلك من خلال :

- قيام الحكومات مع قطاع الأعمال والمؤسسات غير الربحية والجمهور على تشجيعهم على حل المشكلات او الاستجابة لها معتمدين بشكل كبير على أنفسهم .
- وتشمل أكثر أشكال التدخلات شيوعا في هذا الإطار ما يلي :
  - الاتفاقيات التطوعية .
  - قوانين ممارسة العمل ( المهن ) .

## 3. أنواع التدخلات الرئيسة في المنظمة الحكومية

تشمل أكثر أشكال التدخلات شيوعاً في هذا الإطار ما يلي:

1. تشريع لحظر تصرفات : على سبيل المثال القوانين والمراسيم التي تحظر استيراد بعض الأدوية.
2. تشريع لتحقيق تصرفات : على سبيل المثال قوانين حقوق الانسان وقوانين الحصول على الخدمات.
3. تشريعات لتنظيم الحد الأدنى والأقصى من المعايير الخاصة بالأغذية والخدمات وأساليب الإنتاج : على سبيل المثال الحد الأدنى من معايير

أحزمة الأمان في المركبات ، والقيود المفروضة على وضع الأطفال في المقاعد الأمامية.

## 4. خطوات تحديد التدخلات

تتلخص خطوات تحديد التدخلات بما يلي:

**1.**تحديد السلوك المطلوب او مستوى الخدمات المطلوب .
**2.**تحديد السلوك الحالي او مستوى الخدمات والتغيير المطلوب .
**3.** تحديد الأسباب الرئيسية وراء السلوك الحالي او مستوى الخدمات والعوامل التي تقيد وتمكن من التغيير وهذا لا يتم الا بعد الوقوف على تحليل الأسباب الرئيسية التي تعني بكونها إجراء منظم مبني على الأدلة لكشف الأسباب الرئيسة للمشكلة
**4.** القيام بإجراء مراجعة خارجية لدعم تحليلاتك والتي يراد بها عملية القيام بالدراسة لتحديد :

- عما إذا كانت هناك أفضل التجارب والممارسات التي تم وضعها في الاعتبار فيما يتعلق بالمشكلة الحالية .
- عما إذا كانت هناك أجهزة ومؤسسات أخرى تعرضت لذات التحديات او المشكلات وكيف استجابت وتعاملت معها .

**6.** القيام بتحديد تلك التدخلات التي تحقق مكاسب مبكرة ، فهنالك منافع إستراتيجية للإنجازات المبكرة ان الانجازات المبكرة تسمح لك ولمدرائك بأن :

- يظهروا نتائج قابلة للقياس في المدى القصير .
- خلق زخم للإنجازات المستقبلية من خلال :
  - إكساب المبادرة الصدق من خلال النتائج التي ظهرت .
  - الرد على الرافضين والغير مقتنعين بنجاح المبادرة التخطيطية .

## 5. جدول ملخص بالتدخلات

وعلى أساس الخطوة الأنفة الذكر يمكن إعداد جدول ملخص بالتدخلات كما موضح في أدناه:

## جدول رقم ( 19 )
## جدول ملخص للتدخلات

| التدخل | التأثير على الهدف | الفترة الزمنية للتأثير | متطلبات القدرات | العواقب غير المرغوب فيها | المخاطر | التكلفة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يشمل شرح موجز حول التدخل | تحديد التأثير المتوقع للتدخل في مقابل الهدف ويحتاج إلى إيجاز دواعي ومبررات التأثير المتوقع | وضع إيجاز للفترة الزمنية المتوقعة للتأثير بالسنوات | تحديد القدرات المطلوبة لتطبيق التدخل | تحديد العواقب غير المرغوب بها والممكن حدوثها عند تطبيق التدخل | شرح المخاطر الرئيسة التي ينبغي إدارتها مع هذا التدخل اذكر التأثير واحتمال كل واحدة من المخاطر | اذكر التكلفة التقديرية للتدخل في السنة المالية المقبلة وخلال سنوات قادمة |

**ويشمل الجدول أعلاه على العناصر التالية :**

1. **نبذة عن التدخل** وطبيعته ومضمونه .
2. **اثر التدخل على الهدف** :
   - **كمياً :** الإشارة إلى نتائج التدخلات الشبيهة التي نفذت في الماضي او في الدول الأخرى .
   - **نوعياً :**إذا لم يكن هناك اي معلومات كمية متوفرة ، يتعين على المدراء ان يكونوا مستعدين لتقديم وصف موجز لمنطق تدخلهم .
3. **الفترة الزمنية لحدوث التأثير**:القيام بتقدير الفترة الزمنية بالسنوات لحدوث التأثير عند كل تدخل .

4 – **الموارد** :وذلك بالوقوف على:

- من الذي سيقود التدخل حيث ان نجاح التدخل يكاد يعتمد دوماً على الشخص الذي يقوده.
- مدخلات المواد البشرية الرئيسية ومتطلبات الموارد الخاصة اللازمة للتدخل.

4. المعرفة والمهارات .
5. ساعات عمل هذا الشخص.
6. المتطلبات الخاصة وهي:
   - نوع المهارة الاستثنائية ( الموارد النادر أو المدخلات )

- الكلفة.

**5- العواقب غير المرغوب فيها:**

- هناك تبعات غير مرغوب لبعض التدخلات لذلك يكون من المهم تحديد تلك التبعات غير المرغوب فيها لهذه التدخلات.
- يتعين الأخذ بعين الاعتبار تلك التبعات ووضع السبل لمعالجتها.

6. **المخاطر :** وهي أمر ما ، ربما يحدث وربما لا يحدث في المستقبل ، وقد يكون له تأثير على حالة او وضع في المنظمة.وينبغي الاخذ بالحسبان بان:
   - التدخل يتضمن مخاطر على الدوام .
   - يتطلب من الإدارة العليا ان توصي المدراء بتحديد ثلاث مخاطر لكل تدخل على الأقل.

   وتتطلب المخاطر تحديد العناصر التالية :
   - تحديد الأسباب الحقيقية أو مجموعة الظروف التي تحيط بالتدخل أو البيئة التي تكتنفها.
   - حساب التوقعات التي قد تنشئ الحدث فقد يحدث او لا يحدث في المستقبل ، و ربما يكون له تأثير على نجاح التدخل أو على السياسات وأهدافها.
   - مدى التأثير على أهداف السياسات اي الأثر الناشئ عنها.

   وهذا يستلزم وصف العناصر الثلاث للمخاطر أعلاه.

7. **التكلفة** : ينصح بإتباع الخطوات التالية عند تقدير الكلفة :
   - وضع أعلى التقديرات للتكلفة لكل تدخل.
   - الاعتماد على المعلومات التالية لتقدير التكلفة:
     - التكلفة الفعلية للتدخلات المماثلة السابقة
     - المعلومات والاستفسارات التي تؤخذ من المجهزين .
     - المعلومات والاستفسارات التي تؤخذ من الخبراء ذوي الاطلاع والمعرفة بقضايا التكلفة.

## 6- تساؤلات رئيسية بخصوص التدخلات

**تثار بشان التدخلات الأسئلة التالية:**

1- التدخلات الفردية : هل يحمل هذا التدخل معنى، وهل انت مقتنع بأنها سوف تحقق الآثار المقدرة ؟

2- التدخلات مجتمعة : هل أنت مقتنع بان مجموعة خليط التدخلات سوف يضع المنظمة في موقف يجعلها قادرة على إحداث الفرق بين الواقع قبل التدخل والواقع بعد التدخل ؟

3- سلامة الإجراءات التي اتخذتها بشان التدخل:
- هل تمت تغطية التدخلات ؟
- هل يحمل كل تدخل نجاحاً مبكراً؟
- هل حصلت الأهداف المحددة ذات الولية على الاهتمام الكافي، والمناسب لأهميتها؟

4- هل عظّم المدراء الفرص المتاحة للعمل مع بعضهم بعضاً لتحسين فرصهم في النجاح وتخفيض التكاليف ؟.

5- هل هناك أي تداخلات تتطلب المزيد من التبرير قبل الموافقة الرسمية عليها مثل:
  - المخاطر العالية
  - الأثر العالي على ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة الرئيسين ،
  - مسائل هامة لنجاح الوزارة أو الجهاز في أدائها الإجمالي
  - التكلفة العالية
  - تطلب بعض التدخلات موارد خارجية وهي شحيحة.

## 7- القدرات ذات الأولوية

تعرف القدرات ذات الأولوية بكونها الإمكانيات التي تحتاج إليها الأجهزة الآن وفي المستقبل من اجل تحقيق النتائج وإنجاز التدخلات وتحيق الأهداف المحددة لها.

ان بناء القدرة يستغرق وقتا ويحتاج إلى موارد لتطويرها إذا لم تكن لديك القدرات التي تحتاج إليها أو لم تطورها، فإنك لن تكون قادرا على الانجاز او تنفيذ التداخلات اللازمة ، وهذا يتطلب تحديد القدرات ذات الأولوية الإجابة على الأسئلة التالية :

1- ما هي القدرات ذات الأولوية التي نحن بحاجة إليها على مدى ال 3-5 سنوات لتحقيق النجاح ؟
2- ما هي القدرات ذات الأولوية الموجودة لدينا فعلا ؟
3- ما هي القدرات ذات الأولوية التي نحن بحاجة إلى تعزيزها او بنائها لتحقيق النجاح ؟
4- ما هي الأنشطة اللازمة لتعزيز القدرات ذات الأولوية او الحفاظ عليها ؟

وتشمل القدرة جميع الموجودات المتوفرة لوزارة او منظمة ويمكن ان تكون لها قيمة مضافة وتشمل على ما يلي :

- الموجودات الملموسة مثل الأشخاص والبنى التحتية والمعلومات والتكنولوجيا والعمليات والهيكلية .
- الموجودات غير الملموسة مثل العلاقات وثقافة المنظمة وعلامة المنظمة.

## 8- عناصر القدرات الرئيسية

وهي تسعة عناصر رئيسية وتشمل ما يأتي : :

1- **الأشخاص** :
- الأشخاص هم الإدارة والموظفون العاملون في المنظمة .
- إنهم الجزء الأكثر أهمية لأي نظام إدارة عامة .
- أنت بحاجة إلى العدد الصحيح من الأشخاص ذوي المهارات الصحيحة لتحقق النجاح .

2- **العمليات :** وتحتوي على:
- سلسلة من الأنشطة او الخطوات لإنتاج مخرج او تحقيق نتيجة بشكل متكرر مثال معالجة نموذج طلب :
  - الخطوة الأولى : يملأ صاحب الطلب النموذج .
  - الخطوة الثانية : يحصل صاحب الطلب على دور .
  - من الأنشطة .
  - أمثلة الخطوة الثالثة : الموظف يراجع النموذج .
- وهكذا أخرى : عملية الحصول على فاتورة ، عملية إيداع النقد في البنك ....الخ.

**3- المرافق :** وتشمل ما يأتي **:**
- البيئة المادية (الملموسة) التي يعمل فيها الموظفون ، بما فيها الأبنية والأثاث .
- المكان الذي يعمل فيه الموظفون الذي يحصل منه العملاء على الخدمات اللازمة لهم .مثال : بنك لديه مكتب رئيسي ، مكاتب الفروع ، وأجهزة الصراف الآلي .

**4- المعلومات :** وتتضمن **:**
- البيانات : الحقائق الأولية من الملاحظة او القياس .
- المعلومات : البيانات التي تمت معالجتها اي نظمت ونقحت ، وقدمت ضمن السياق المطلوب للحصول على معنى أوضح .

5- **التكنولوجيا** : وتتكون من

- الأدوات والإجراءات المتاحة لإجراء العمل .
- أمثلة: تكنولوجيا الهندسة والصحة والكمبيوتر .
- بالنسبة لمعظم المؤسسات العامة ، التكنولوجيا تعني تكنولوجيا الحاسوب ( الأجهزة والبرمجيات ) .

6- **الثقافة :** وتشمل الأتي :
- مجموعة القيم والمعايير المشتركة بين الأشخاص ضمن منظومة توجه سلوكهم . الأمثلة على ذلك : المنظومات العسكرية التي يتكون بناؤها من هرمية صلبة وتوجيهية .
- المنظومات والتي يتعين ان تحقق النتائج ذاتها بشكل متكرر ولهذا فهي بحاجة إلى ثقافة تدعم التمسك بالقواعد والمعايير .

7- **العلاقات** : وتتضمن:
- النظام المشترك لمعظم مؤسسات القطاع العام التي تعمل بموجبه مع المؤسسات الأخرى .
- العلاقات المهمة في تنفيذ التداخلات الناجحة والتي :
  - تتجاوز او تعبر الحدود .
  - تتطلب مشاركة ودعم ذوي المصلحة خارج المنظمة .

8- **العلامة** : وتتسع لما يلي
- تشتمل العلامة في الغالب على شعار وخطوط ومخططات ألوان ورموز تم تطويرها لتمثيل وعكس القيم الكامنة والأفكار .
- صورة العلامة وهي المعلومات والتوقعات التي يربطها الأشخاص بمنتج او خدمة .
- ان وجود العلامة في القطاع العام يساعد على تعميم غايات المنظمة وقيمها .

9- **الهيكل** : ويشمل ما يلي :
- الهيكل التنظيمي : الطريقة التي يتم فيها تنظيم الأشخاص والفرق في المنظمة الحكومية .
- آليات التنسيق والرقابة مثل لجان الإدارة العليا ومتطلبات وضع التقارير وإصدارها .

وتوفر هذه العناصر التسعة أعلاه هيكلية تقييم الوضع الحالي والمستقبلي للقدرات اللازمة للاضطلاع بالتدخلات اللازمة .

## 9- خطوات تحديد القدرات ذات الأولوية

تتبع الخطوات التالية لأجل تحديد القدرات:

**الخطوة الاولى :**

تحديد القدرات اللازمة للتداخلات .

**الخطوة الثانية :**

تحديد القدرات الموجودة لدى المنظمة .

**الخطوة الثالثة :**

تحديد فجوات القدرات .

**الخطوة الرابعة :**

تحديد القدرات ذات الأولوية على نطاق المنظمة .

ولتحقيق نتائج وأهداف الخطة الإستراتيجية لابد من ان تكون هنالك انشطة مصاحبة او موازية ( لأنشطة ) التدخلات وذلك لتوفير الدعم والتعزيز اللازم لتلك التدخلات من خلال دعم وتعزيز القدرات اللازمة للاضطلاع بها والتأكيد على التدخلات والأنشطة ذات الأولوية .

## 10- إرشادات لتعريف الأولوية

تتبع الإرشادات التالية من اجل تحديد الأولوية

1. تحديد تدخلين او ثلاثة او أربعة بحد أقصى يمكن الاضطلاع بهم في العام القادم .
2. شمول نشاط لتطوير قدرة واحدة على الأقل ذات أولوية .

ويمكن للتدخلات ذات الأولوية ان تشمل ما يأتي : :

- التدخلات ذات الأولوية تميل لان تكون واضحة بشكل بديهي للمديرين من واقع خبرتهم في المجال المعني .
- يمكن للخيار ان يكون سياسيا .
- وجود وسيلة معاونة لمساعدتك في الاختيار .

## مصادر الفصل الخامس عشر


1. Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
2. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
3. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" ( 2008).
4. الخطة الاستراتيجية لمنظمة (WMO) 2012-2015
5. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
6. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج – قطر دولة (يوليو2011)
7. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009).
8. مجيد الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
9. مجيد الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيبة البرامج (دراسة مفاهيمية) " (2013)

# الفصل السادس عشر
# خطة المخرجات
# Outputs Plan

## 1. مقدمة

تتضمن خطة المخرجات المتطلبات الأساسية للمخرجات من حيث الكم والنوع والتوقيتات الزمنية .خلال السنة وتشمل:

- تحديد المخرجات الرئيسية.
- تحديد مؤشرات أداء المخرجات
- وضع وإرساء خطة المخرجات

إن انجاز الإطار العام للخطة الإستراتجية يعتبر عمل كبير وهام ويستنزف جهوداً كثيرة وطويلة.فالخطة الإستراتجية في إطارها العام وثيقة تخطيطية تتحدث عن كيفية نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى واقع أفضل وهذا لا يتحقق إلا إذا وضعت الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف التي جاءت فيها، وهو ما يعبر عنه بخطة المخرجات Outputs Planning .

إن خطة المخرجات هي:

> وصف للأنشطة التي يجب أن تنجز من قبل الإدارات المسؤولة في المنظمة لكي تحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة بكل نجاح . ان الخطة تبقى في إطارها العام وثيقة تحتاج للتفعيل على أرضية تعمل على ارض الواقع .

## 2. فوائد خطة المخرجات

تشكل خطة المخرجات مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك للفوائد الكثيرة التي تقدمها للمنظمة والتي تلخص بالآتي:

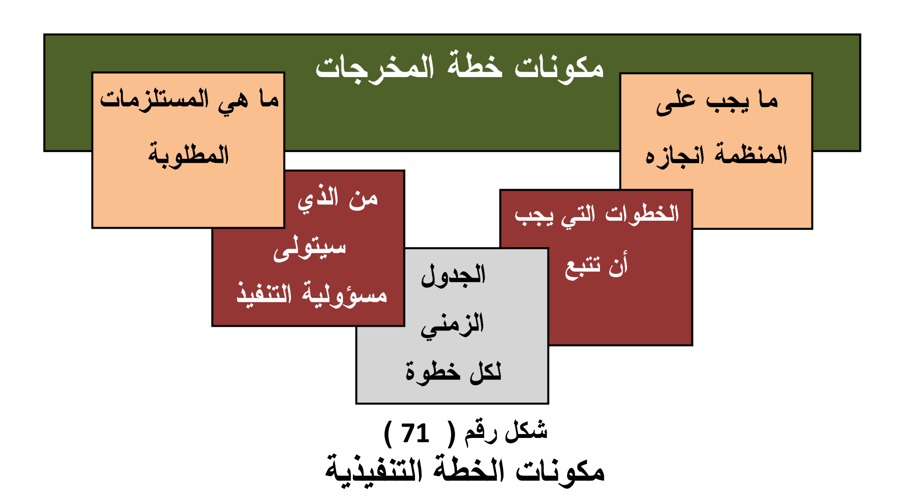
1. تساعد على تخصيص الموارد سواء كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها.
2. تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنظمة لان خطة المخرجات تتطلب تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق الأهداف المرافقة لها والأنشطة اللازمة لتحقيقها.

3. تساعد على تحديد مسؤوليات التنفيذ وذلك لكون خطة المخرجات تحتوي على خطط لكل نشاط مما يجعل لكل مدير وموظف دوراً واضحاً في تنفيذ الخطة العامة.
4. تساعد على استكمال متطلبات العمل في المنظمة وهذا ما يدعو كل مدير وموظف تحديد ما يلي:
   - الأنشطة المطلوب إنجازها.
   - علاقة كل نشاط مع النتائج.
   - المخرجات المتوقعة من كل نتيجة.
   - كيفية التوصل لهذه النتائج.
   - متى يتعين انجاز هذه النتائج.

## 3. مكونات خطة المخرجات
## Elements of Outputs Plan

تحتوي معظم خطط المخرجات على العناصر التالية:
1. ما يجب على المنظمة انجازه: أي المخرجات التي يتعين على المنظمة تحقيقها من تطبيق الخطة الإستراتيجية.
2. الخطوات التي يجب أن تتبع لتحقيق المخرجات Outputs .
3. الجدول الزمني لكل خطوة أي كم تستغرق من الوقت كي يتم بلوغ النشاط أو الفعالية المخرجات التي تحتويها الخطوة؟
4. من الذي سيتولى مسؤولية تنفيذ ذلك النشاط والفعالية ؟ ليتم التأكد من أن كل خطوة قد أنجزت بنجاح.
5. ما هي المستلزمات المطلوبة لكل نشاط وفعالية أي الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك.

والشكل التالي يوجز هذه المكونات:




شكل رقم ( 71 )
**مكونات الخطة التنفيذية**

## 4. متطلبات وضع خطة المخرجات

أن ما يجب ملاحظته عند وضع خطة المخرجات هو ضمان ارتباطها بالخطة الإستراتيجية وإلا فقدت صلتها بعناصر هذه الخطة واستنزفت جهداً كبيراً مقابل مردودات بسيطة من النتائج. ولهذا قبل البدء في وضع خطة المخرجات لابد ان يكون إطار الخطة الإستراتيجية حاضراً لدى المخطط لكي يتهيأ له ما يلي:

1. الرؤية الواضحة التي توضح لمستقبل المنظمة المنشود وهذا ما يساعد على فهم الطريق الذي تسلكه خطة المخرجات لبلوغ أهداف الإستراتيجية وأهداف المجتمع.
2. القيم التي آمنت بها المنظمة وهذه تشكل دليلاً تسترشد به في كيفية تنفيذ أهدافها.
3. الرسالة التي تكشف عن الأنشطة والبرامج التي يجب أن تنجز وكيفية إنجازها، ولمن تعود فوائدها وما هو المناسب منها ومن يشارك المنظمة في تنفيذها ؟
4. النتائج التي تهم بها المنظمة والتي تحتل الصدارة في تطلعاتها نحو الحالة الجديدة التي تريدها.
5. لأنشطة والبرامج القصيرة المدى التي تنفذها المنظمة لبلوغ الأهداف العامة.

## 5. مقارنة خطة المخرجات بالخطة الإستراتيجية

بالرغم من إن خطة المخرجات هي جزء من الخطة الإستراتيجية، لا بل هي الوجه العملي والتطبيقي لها، أما الوجه الأخر وهو صياغة الإستراتيجية فأنه يتميز بعدة مميزات تميزها عن خطة المخرجات وذلك ما يظهره الجدول الآتي:

**جدول رقم ( 19 )**

مقارنة بين الصياغة الإستراتيجية وخطة المخرجات

| الصياغة الإستراتيجية | خطة المخرجات |
|---|---|
| 1. تتحدث عن الأماني والأهداف وما تريد المنظمة تحقيقه. | 1. تحتوي على الكيفية والآليات لتحقيق تلك الأماني والأهداف. |
| 2. تتحدث عن تنبؤات مستقبلية. | 2. تتحدث عن أفعال واقعية يجب أن تنجز |
| 3. مسؤوليتها تقع على عاتق مجموعة من الخبراء. | 3. مسؤولية تنفيذها تقع على جميع أطراف العملية التشغيلية ومكوناتها وعناصرها تختلف من منظمة إلى أخرى. |
| 4. منهجية صياغة الإستراتيجية في الغالب متشابهة. | 4. مهارات منفذي خطة المخرجات مختلفة وعديدة تتطلب كفاءة في العمل وحماس للتنفيذ واصرار على تنفيذ المهام. |
| 5. مهارات معدي صياغة الإستراتيجية تضم القدرة على التحليل والتنبوء. | 5. تستغرق عمليات التنفيذ فترة سنة او اقل وربما تتكرر وتمتد لاكثر من سنة وقد تغطي فترة الخطة التي تصل إلى (5) سنوات أو أكثر. |
| 6. يستغرق إعداد الصياغة فترة لا تزيد عن سنة في المعتاد. | |

## 6. نطاق خطة المخرجات
## The Scope of Outputs Plan

إن تحديد النطاق الذي تغطيه خطة المخرجات يعتبر من المسائل المهمة حيث يتم تحديد كافة الأطراف المشاركة في عملية تنفيذ الإستراتيجية وخاصة الطرفين الرئيسين هما الجهات المنفذة والجهات المستفيدة والتي عادة ما تقع ضمن نطاق اجتماعي أو قطاعي أو مؤسسي معين مثل النساء العاملات أو المدرسون في المرحلة الثانوية أو مستخدمو الانترنيت وغير ذلك.

إن تحديد نطاق خطة المخرجات يساعد على التعرف على ما يلي:

6. عناصر خطة المخرجات.
7. المسؤوليات ودور كل عنصر في خطة المخرجات.
8. حدود الآثار الناجمة عن خطة المخرجات.

9. وضع خطة المتابعة والتقييم.
10.تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الأطراف المعنية بالخطة

## 7. أبعاد خطة المخرجات
## Dimensions of Outputs Plan

إن خطة المخرجات قصيرة المدى لا تزيد عن سنة توضح العمليات المنجزة يومياً وعادة ما ترافقها أهداف قصيرة المدى أيضاً تتفرع من الأهداف العامة والتي يمكن أن تنجز خلال سنة واحدة. ويقوم المشرفون على خطة المخرجات بوضع جداول تبين الموارد المتاحة وقواعد العمل وتقارير عن تقدم العمل. إضافة إلى تفاصيل عن مجرى العمليات والعاملين ومدخلات الإنتاج ولهذا نجد أن خطة المخرجات هي خطة تستند على الخطة التكتيكية لكونها الأخيرة تشرح ما يتحقق من العمل خلال اليوم والأسبوع والشهر.
ومن الأمثلة المعروفة عن خطة المخرجات هي الموازنة التي تمثل خطة سنوية تحتوي على حجم الأموال التي يمكن التصرف بها خلال فترة معينة من الزمن. ومن الأمثلة الأخرى خطة التوظيف هي مثال آخر لخطة المخرجات حيث تحتوي على الوظائف ومواصفاتها ومؤهلاتها التي تريد المنظمة تعينها خلال فترة معينة لا تزيد عن سنة.
و تحتوي خطة المخرجات على العناصر الآتية:

1. **السياسات Polices**: وهي أدلة ترشد الموظفين في كيفية أداء أنشطتهم التي تتصف بالتكرار من خلال وصفها حدود عامة للتصرف وتوجيهات للعمل مثال ذلك: تاخذ منظمة بسياسة حماية المسنين ورعايتهم ( انجاز معاملة إيداع المسن في دار الرعاية خلال (10) أيام فقط).
2. **الإجراءات Procedures**: وهي سلسلة من الخطوات أو العمليات التي تصف كيفية انجاز نشاط معين وهي أكثر تحديداً من السياسات وتؤسس طريقاً مألوفاً لمعالجة نشاط يتكرر تنفيذه وإنها تسمح بحرية التصرف خلال سلوك هذا الطريق من قبل المسؤول عن انجاز النشاط.
3. **الطرق Methods**: وهي سبل لانجاز مهمة محددة تتعلق بأهداف فردية متكررة في معظمها لا توجد فيها حرية التصرف مثالها معاملة صرف شيك.
4. **القـواعد Rules**: وتحتوي على أوامر محددة تسمح أولا تسمح بعمل شيء ولا يوجد فيها استثناء مثال ذلك (ممنوع التدخين في داخل المستشفى).

## 8. بناء خطة المخرجات

ان بناء خطة المخرجات تتطلب دراسة مستفيضة للنتيجة النهائية من اجل التعرف على أبعاد ومرامي وهداف النتيجة تلك ومن ثم العمل في ضوءها على رسم ووضع الأنشطة اللازمة لبلوغها ، كما تتطلب وضع مؤشرات الأداء المطلوبة والمناسبة لقياسها، إضافة إلى بيان المدة الزمنية التي تحتاجها عملية تنفيذ كل نشاط على حدة مع كشف بالمدخلات اللازمة لتنفيذ أي من هذه الأنشطة والموازنة المطلوبة لتغطية تكاليف كل نشاط . وكما مبين في الجدول التالي :

**جدول رقم ( 20 )**
**نموذج أساسي لبناء خطة المخرجات**
**( ماذا يجب أن تحققه المنظمة )**

| النتيجة الرئيسية Outcome ........................................................ | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ت | الأنشطة Activities | الفترة الزمنية | | الجهة المسؤولة Responsibility | المدخلات Inputs | مؤشرات الأداء | التكاليف Costs |
| | | من | إلى | | | | |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| ن | | | | | | | |

## 9. الأنشطة التي تتضمنها خطة المخرجات

تحتوي خطة المخرجات على مجموعة الأنشطة التي يتكون منها المشروع الذي ينضوي تحت نتيجة رئيسية محددة في المنظمة ، وكل نشاط يتكون من مجموعة من العاليات التي تعكس خلفية ذلك النشاط والهدف منه والفئات المستهدفة او المستفيدة والصعوبات والتحديات التي تواجه عمليات تنفيذه وضمانات النجاح والفشل التي قد يتعرض لها النشاط وكما مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم ( 21 )**
**خطة المخرجات**

**النتيجة الرئيسية : ..........................................................**

**المشروع : .....................................................................**

| النشاط | خلفية النشاط | الهدف من نشاط | الفئات المستفيدة | التحديات التي تواجه النشاط | فرص النجاح والفشل |
|---|---|---|---|---|---|
| الأول | | | | | |
| الثاني | | | | | |
| الثالث | | | | | |

## 10. الفترة الزمنية

## Time of action

و تمثل الفترة اللازمة لتنفيذ كل نشاط أو فعالية قد تكون سنة أو اقل من سنة ضمن إطار الفترة الزمنية المحددة في الخطة الإستراتيجية، ويساعد تحديد الفترة الزمنية على وضع الجدول الزمني لتنفيذ خطة المخرجات طبقاً لمراحله وسعة كل مرحلة كما أنه يساعد على إرساء نظام متابعة تقدم العمل في تنفيذ هذه الخطة.وكما مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم ( 22 )**
**الجدول الزمني لخطة المخرجات**

| الشهر / النشاط | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأول | | | | | | | | | | | | |
| الثاني | | | | | | | | | | | | |
| الثالث | | | | | | | | | | | | |

## 11. مسؤولية تنفيذ خطة المخرجات

## Who apply an Outputs Plan

أن صياغة الإستراتيجية تعد عادة من قبل الخبراء وتشارك بها القيادات الإدارية والتنفيذية في المنظمة وقد يصار إلى استطلاع رأي العاملين بها إلا أن ذلك يشير إلى محدودية المشاركين في الصياغة الإستراتيجية إذا ما قورن بالمشاركين والمسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية التي تشمل جميع المستويات في المنظمة ابتدءا من مجلس الإدارة والمدراء والموظفين حتى

اصغر الحلقات الإدارية في المنظمة ولهذا فان عمليات تنفيذ المخرجات يساهم بها قدر كبير من العاملين ذلك للاعتبارات الآتية:

1. إن الأعمال التنفيذية عادة ما تكون موزعة على جميع الحلقات الإدارية والتنفيذية في المنظمة وتشمل الجميع.
2. إن تداخل الأعمال في المنظمة وطبيعتها التكاملية والتنسيقية تحتم أن يكون لكل موظف في المنظمة دور في صنع المخرجات.
3. إن من أسباب نجاح الخطة الإستراتيجية هو مشاركة الجميع في تنفيذها بحيث يشعر كل موظف إن له حصة في هذه الخطة مما يسهل تنفيذها ويقلل من عناصر المقاومة التي قد تنشأ ضدها.
4. إن خطة المخرجات قد تتشارك في تنفيذها إدارات عديدة في المنظمة اي تتشارك في تنفيذ نشاط محدد أكثر من إدارة .
5. يمكن أن تستعين المنظمة بجهات أخرى من خارجها في تنفيذ خطة المخرجات لنشاط معين أو أكثر.

## 12. موقـــع التنفيـــذ

## Area of Action

من أجل أن يتعرف المنفذون سواء كانوا أفرادا أو فرق عمل أو مجموعات على حدود مسؤولياتهم لابد من تأشير موقع التنفيذ ويراد به المكان الذي يمثل مسرح عمليات تنفيذ النشاط أي أن تكون للنشاط منطقة جغرافية معينة يغطيها ذلك النشاط مثال ذلك تنفيذ نشاط يتعلق بتطعيم الأطفال دون سن 5 سنوات بلقاح معين في مناطق إدارية معنية في الدولة.او إجراء دورة العاب رياضية للشباب في المدارس الثانوية في نطاق العاصمة.

## 13. مؤشرات الأداء

ان مؤشرات إن مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة ب KPIs هي أدوات تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها .وحينما تحدد وتحلل المنظمة أهدافها ومخرجاتها فإنها تكون بحاجة إلى أسلوب لقياس مدى تقدمها نحو تلك الأهداف.

إن من أهم مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية هي كونها:

- تنبع من فهم عميق للمشاكل التي تواجهها عمليات التنفيذ.
- اتسامها بالبساطة قدر الإمكان.
- انها واضحة تماما وقابلة للقياس.

- قدرتها للقياس على مستويات متعددة
- محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها بشكل مستمر.
- عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات اللازمة لها.
- استمرار استعمالها لفترة مناسبة بين(3-5) سنوات قيل استبدالها.

ان عملية تطوير مؤشرات الأداء الأساسية تتطلب اتخاذ الإجراءات التالية:

- تحديد رؤية ورسالة والنتائج الرئيسية.
- تحديد المشاريع والأنشطة التي يتعين على المؤشرات التركيز عليها.
- أن تعكس مجتمعة الصورة الكاملة لعمل المنظمة.
- إعطاء الأولويات من حيث تطبيق هذه المؤشرات.
- تحديد طريقة جمع البيانات والقياس وتكرارية القياس.
- مراجعة المؤشرات من اجل الوقوف على للتحقق من قدرتها على التعبير عن الحاجة إضافة إلى قدرتها على دعم قرارات المنظمة.

**ومن الأمثلة على مؤشرات الأداء ما يلي** :

- إجراءات توسيع شبكة الانترنيت
- ازدياد الوعي بخدمات المنظمة
- إنشاء قاعدة بيانات جديدة
- تعميم نشر الإحصائيات
- التوصيات التي خرج بها البرنامج او النشاط
- الجهات المشاركة في الأنشطة المختلفة للمنظمة
- الدراسات والبحوث
- زيادة في أعداد المرشدين المدربين
- صياغة مذكرات التفاهم.
- عدد الإجراءات المتخذة
- عدد الأخطاء المطبعية والهيكلية لكل خمس صفحات
- عدد التقارير
- عدد الحالات التطوع المسجلة
- عدد الدورات التدريبية .
- عدد الطلاب الناجحين والذين تم تأهيلهم للتعيين
- عدد اللجان الفنية الدائمة المشكلة
- عدد المحاضرات، ، الورش ...إلخ
- عدد المختبرات المستخدمة في العمليات
- عدد المستفيدين

- عدد المشاركين
- الكتب المدرسية، والمعدات التكيفية، والمواد في الوقت المناسب

## 14. الموازنات Budgets

يراد بالموازنة الخطة المالية التي تمتد لفترة زمنية معينة غالباً ما تكون بامتداد عمر النشاط وتحتوي على التكاليف التقديرية للموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرنامج النشاط كما يحتوي على الإيرادات التي تنشأ من عمليات التنفيذ أو يحصل عليها منفذو النشاط من المصادر الأخرى كالتبرعات والهبات وغيرها. وتتطلب عملية وضع موازنة النشاط مراعاة العناصر الآتية:

- تحليل مكونات النشاط إلى مشاريع أو أنشطة وفعاليات.
- تفكيك تكاليف كل مشروع ونشاط وفعالية.
- تقدير المال اللازم لتغطية كل فعالية ثم الصعود إلى النشاط وبالتالي إلى المشروع.
- ترتيب تدفق المال لتغطية كل فعالية حسب الجدول الزمني لتنفيذها تحقيقاً لانسيابية الصرف المنتظم وفق حاجات التنفيذ من الموارد المالية.

إن تامين المال اللازم لكل نشاط يعتبر من أولويات إعداد النشاط الناجح حيث لا يمكن القيام بعمليات التنفيذ بدون توفر المال ، ولهذا يجب أن يعطى ضمان تمويل النشاط الأهمية البالغة عند إعداد خطة المخرجات.

## 15. استبيان لوضع خطة المخرجات

ان هذا الاستبيان مخصص لاستطلاع آراء العاملين في خطة المخرجات ولهذا فهو يقتصر على موظفي المنظمة .

عزيزي الموظف

ان وضع خطة مخرجات في المنظمة لا يمكن ان يتم إلا بالاسترشاد والاعتماد على آراءك ومعلوماتك في صياغة هذه الخطة والتي نعول على هذه الآراء والمقترحات ،اننا على ثقة عالية بان نجاحها ونجاح المنظمة سيعتمد على تلك الآراء والمقترحات .

لهذا نرجو معاونتنا في الإجابة على الأسئلة التالية من خلال خبرتك السابقة في تنفيذ أو مراقبة نشاط أو أكثر من أنشطة المنظمة لكي يصار الى وضع خطة مخرجات فاعلة ومؤثرة:

1. أية نتائج بذلنا جهدنا من أجل تحقيقها؟

2. أية أنشطة خططنا لها من أجل تحقيق تلك النتائج؟

3. هل حققنا النتائج المخططة؟

4. إذا لم نحققها فلم لا؟

5. هل كانت الأنشطة مجدية بمفهوم ما كنا نريد تحقيقه؟

6. هل حققنا نفس النتائج بأقل التكاليف والوقت والموارد؟

7. ماذا يتعين علينا أن نسلكه بخلاف ما سلكناه في المستقبل؟

8. ماذا تعلمنا من التحليل أعلاه؟

## 16. متطلبات تنفيذ خطة المخرجات

ان إتاحة المجال أمام خطة المخرجات للنجاح يتعين توفير المتطلبات والمستلزمات الضرورية التالية:

1. إعداد هيكل تنظيمي مناسب يتلاءم مع حاجات تنفيذ الخطة بما في ذلك مراجعة النظام الإداري المالي وهيكله التنظيمي وإجراء التغيرات اللازمة عليه بإضافة وحدات جديدة واستبعاد وحدات قائمة ودمج وحدات ببعضها، كما ينصرف موضوع مراجعة الهيكل التنظيمي إلى إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمدراء ورؤساء الأقسام، وكذلك وضع تصاميم جديدة للوظائف والنظر في المستوى الملائم من المركزية واللامركزية للوضع الجديد في ظل الإستراتيجية ومدى الحاجة إلى تقليص أو توسيع أي من المركزية أو اللامركزية وغير ذلك.
2. إعادة تخصيص الموارد المالية والبشرية حسب الأهداف الإستراتيجية وأولوياتها الموضوعة.
3. وضع معايير لقياس الأداء التي من شانها إعطاء صورة واقعية ودقيقة عن المستوى الذي حققته المشاريع والأنشطة والفعاليات.
4. وضع نظام للحوافز مرتبط بالنتائج التي تحققها عمليات تنفيذ الإستراتيجية وإعطاء كل موظف وإدارة ما تستحقه من نقاط تقييميه مقابل ما أنجزته على طريق التنفيذ وبطريقة عادلة وموضوعية لكي تؤدي الحوافز تأثيراتها في رفع مستوى التنفيذ. على أن يكون هناك نظام عقاب عادل وموضوعي للمتقاعسين من الموظفين والإدارات في أنجاز المهام الموكلة لها لكي يتوازن العقاب والثواب داخل المنظمة.

5. وضع أسلوب أدارة فعال للموارد البشرية يلبي حاجات تنفيذ خطة المخرجات من تدريب العاملين الحاليين وتوظيف كفاءات جديدة فعالة وتسريح من لم تعد كفاءتهم تتلاءم مع متطلبات الخطة.
6. مراجعة ثقافة المنظمة لكي تعمل على تعديل أية مفردات فيها بما لا يتلاءم مع قيم الإستراتيجية الجديدة وتوجيهات المنظمة المستقبلية وتوسيع وتعميق القيم التي تخدم المرحلة الجديدة بحيث يتحقق التناغم والانسجام بين قيم المنظمة والإستراتيجية.
7. إعداد تحليل كامل للموارد المالية المتاحة والموارد التي يمكن أن تتحقق في المستقبل والسبل اللازمة لتنمية موارد المنظمة وتنويع مصادرها بما يحقق بعض الضمانات المطمئنة لتنفيذ الإستراتيجية بعيدا عن مشكلة شحة أو نقص التمويل.

# مصادر الفصل السادس عشر


1.Bill Gaw, “Strategic and Tactical Planning”, 2008.
2. Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
3.Civicus, “Action Plan" 2009.
4.Diane Schilder, “Strategic Planning Process”, 2006.
5.Leanne HoagLand, “ How to Construct A Simple Strategic Action”, 2008.
6.Punnett,B.J., "International Prospective on Organizational Behavior and Human Resources Management." 2004.
7.Sauk Valley, Community College, “Strategic Planning Procedures Manual”, 2006.
8. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
9. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" ( 2008).
10. الخطة الاستراتيجية لمنظمة (WMO) 2015-2012
11. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2016-2011
12. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج – قطر دولة (يوليو2011)
13. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009).
14. مجيد الكرخي (تخطيط وتقييم البرامج) 2012 .
15. مجيد الكرخي (تصميم الموازنة المبرمجة ) 2006 .
16. مجيد الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
17. مجيد الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيبة البرامج (دراسة مفاهيمية (2013) ".
18. مجيد الكرخي " مؤشرات الاداء" عرض تقديمي.(2013).

رقـــم الإيـــداع :

| رقم الإيداع بدار الكتب القطرية : ٣٥٨ / ٢٠١٤ |
| --- |
| الرقـــم الـــدولي ( ردمـــك ) : ٩ / ٦١ / ١٠٤ |



مـطــبعــة الــريــان
هاتف: ٤٤٥٠٦٧٧٧ ٩٧٤+
فاكس: ٤٤٥٠٩٥٥٢ ٩٧٤+
ص.ب: ٢٠١٥١٥، الدوحة، قطر